

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EN UNA
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS, ESTUDIO DE CASO DE
EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA**

ING. ERWIN GUSTAVO DE LA PARED COLOMA

DIRECTORA: MSc. IRINA VERKOVITCH

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

MSc. Irina Verkovitch

INFORMANTES:

MSc. Santiago Nájera Acuña

Mgtr. Roberto Sánchez García

DEDICATORIA

A mis padres por todo su esfuerzo y dedicación, a mis hijos que son mi motivación, a mis hermanos que siempre estuvieron ahí en los momentos más difíciles para guiarme y a mi familia entera que supo con paciencia llevar los sacrificios que con llevó la realización de este proyecto.

Erwin Gustavo De la Pared Coloma

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por su ayuda divina, a mis padres que supieron sembrar en mi corazón valores que me permitieron cumplir con esta meta, que para ellos siempre fue un sueño para un hijo.

Un agradecimiento especial al Econ. Patricio Ávila Rivas quien con su confianza y apoyo me permitió realizar este proyecto.

A mi directora de tesis MSc. Irina Verkovitch por toda la paciencia, y por todo el tiempo invertido para la culminación de este trabajo.

A mi lector y profesor de maestría al Econ. Santiago Nájera, que supo guiarme por un camino nuevo, que con su paciencia y conocimientos me permitió alcanzar esta meta.

Gracias a todos.

Erwin Gustavo De la Pared Coloma

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Historia de la medicina prepagada en el Ecuador	4
1.1.2 Cobertura de mercado de la empresa	6
1.1.3 Análisis histórico de ventas, utilidad y rentabilidad de las empresas de medicina prepagada	10
1.1.4 Número de empleados empresas de medicina prepagada	14
1.1.5 Número de afiliados a las empresas de medicina prepagada.....	16
1.1.6 Índice de satisfacción- empresas de medicina prepagada	18
1.1.7 Análisis de las principales empresas de medicina empresa.....	19
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	20
1.3 PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	21
1.5 NATURALEZA DEL ESTUDIO	22
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
1.7 VISIÓN GENERAL DEL MARCO TEORICO	23
1.8 SUPUESTOS	26
1.9 LIMITACIONES	26
1.10 DELIMITACIONES.....	26
1.11 RESUMEN	27
2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.2 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS.....	32
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	35
2.4 CONCLUSIÓN	38
3. MÉTODO	39
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
3.2 PERTINENCIA DEL DISEÑO.....	42
3.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	42
3.4 POBLACIÓN	44
3.5 SELECCIÓN DEL CASO	45
3.5.1 El caso único	45
3.6 ESQUEMA DE LAS ENTREVISTAS	45

3.7	CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	47
3.8	CONFIDENCIALIDAD.....	48
3.9	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	48
3.10	INSTRUMENTALIZACIÓN.....	48
3.11	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	50
3.12	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	51
3.12.1	Analizar.....	51
3.12.2	Codificar y ordenar	52
3.12.3	Pensar sobre los datos obtenidos	52
3.13	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	52
3.14	SATURACIÓN TEÓRICA (COMPARACIÓN DEL CASO Y TEORÍA) ...	54
3.15	RESUMEN	54
4.	ESTUDIO DEL CASO	56
4.1	ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA.....	57
4.2	ANÁLISIS DE LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ...	64
4.2.1	Premisas de la escuela de diseño	64
4.2.2	Premisas de la escuela de planificación	71
4.2.3	Premisas de la escuela de posicionamiento	78
4.2.4	Premisas de la escuela empresarial	88
4.2.5	Premisas de la escuela cognoscitiva	93
4.2.6	Premisas de la escuela de aprendizaje.....	97
4.2.7	Premisas de la escuela de poder	103
4.2.8	Premisas de la escuela cultural	110
4.2.9	Premisas de la escuela ambiental.....	114
4.2.10	Premisas de la escuela de configuración	117
4.3	TRIANGULACIÓN	128
4.4	SATURACIÓN TEÓRICA	129
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
5.1	CONCLUSIONES	134
5.2	RECOMENDACIONES	136
	REFERENCIAS	138
	ANEXOS	142
	Anexo A: Análisis FODA de las Principales Empresas de Medicina Empresa	143
	Anexo B: Formato Datos Generales	156
	Anexo C: Procedimiento de la Entrevista.....	157
	Anexo D: Consentimiento Informado.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Empresas de medicina prepagada perteneciente a otro ramo o canceladas	7
Tabla 2:	Ranking histórico de Ventas - Empresas de medicina prepagada	9
Tabla 3:	Ranking Histórico de Ventas/Utilidad - Empresas de Medicina prepagada.....	12
Tabla 4:	Ranking Histórico Número de Empleados- Empresas de Medicina Prepagada	15
Tabla 5:	Ranking histórico número de afiliados- Empresas de medicina prepagada.....	17
Tabla 6:	Índice de Satisfacción - Categoría Bajo Contrato - Sector Seguros de Salud Privados 2014.....	18
Tabla 7:	Escuelas que se pueden agrupar los modelos de estrategias de las empresas....	33
Tabla 8:	Variables ambientales de la escuela de diseño.....	66
Tabla 9:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de diseño	70
Tabla 10:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de planificación...	77
Tabla 11:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de posicionamiento	87
Tabla 12:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela empresarial.....	92
Tabla 13:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela cognoscitiva	97
Tabla 14:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de aprendizaje ...	102
Tabla 15:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de poder	109
Tabla 16:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela cultural	113
Tabla 17:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela ambiental.....	116
Tabla 18:	Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela configuración	121
Tabla 19:	Panorama de las escuelas de estrategia	124
Tabla 20:	Comparación del análisis de la empresa en estudio con las diferentes escuelas	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Participación de mercado empresas de medicina prepagada.....	10
Figura 2:	Contexto entorno a un caso de estudio	36
Figura 3:	Proceso de aplicación del método del caso	41
Figura 4:	Preguntas de la Investigación	44
Figura 5:	Modelo Básico de la escuela de diseño	65
Figura 6:	Modelo Básico de la escuela de planificación.....	75
Figura 7:	Modelo Boston Consulting Group BCG	82
Figura 8:	Modelo de análisis de Microentorno de Porter.....	83
Figura 9:	Modelo estrategias genéricas.....	84
Figura 10:	Cadena de valor genérica.....	86
Figura 11:	Pensamiento estratégico como algo visual	90
Figura 12:	Estilos cognoscitivos	94
Figura 13:	Teoría de juegos - análisis de los jugadores	104
Figura 14:	Ecociclo Organizacional.....	118

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas constituyen el eje de desarrollo de una nación, influyendo directamente sobre la calidad de vida de la sociedad, el desarrollo profesional de sus colaboradores uno de los pilares fundamentales de las compañías, creando un mejoramiento continuo en las personas. La estrategia empresarial en muchos casos se relaciona directamente con el crecimiento del país y de la población.

En el caso de empresas de medicina prepagada, la confianza que se deposita de parte de los afiliados genera una mayor responsabilidad, al ser las enfermedades algo inevitable para el ser humano en el transcurso de su vida, la expectativa de utilización del servicio y exigencias en calidad por parte de los clientes son cada vez más altas.

Esto conlleva a las empresas a implementar estrategias que aseguren la calidad de los servicios, su sostenibilidad en el tiempo, caso contrario el impacto en la sociedad sería grave ya que si una empresa toma malas decisiones los ahorros para temas médicos de los clientes se perderían, quedándose sin protección privada para su atención médica.

La empresa del caso de estudio es una de las pioneras en el ramo de medicina prepagada. Fue fundada hace más de tres décadas, se encuentra dirigida por un profesional técnico de alta trayectoria profesional con mucha experiencia en el mercado.

El objetivo de esta investigación es analizar el proceso de desarrollo de la estrategia de una empresa de medicina prepagada, y comparar su formulación con los modelos de las principales escuelas de administración de esta manera se visualizará el patrón en el direccionamiento estratégico en una empresa de medicina prepagada de éxito.

El proceso de formulación de estrategias en la empresa de estudio no está formalizado, corresponde a un proceso liderado por la Gerencia General, quien con su experiencia y conocimiento del sector, conjuntamente con un grupo de directivos, realizan un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización, las combinan con valores corporativos y responsabilidad social para evaluar y elegir la mejor estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El entorno es un factor decisivo en la formulación de estrategias en la empresa de medicina prepagada. Los cambios en las leyes dejan a las empresas del sector en muchas ocasiones sin capacidad de operación, se disminuye su capacidad financiera, obligándoles a restringir inversiones en proyectos de mejora o infraestructura, renovación de equipos y ampliación de convenios con prestadores médicos. Todos estos factores no permiten que la empresa pueda tener facilidades para maniobrar adaptándose al ambiente.

Al realizar una exploración por las características de las escuelas de administración, sobre formulación estratégica, se encontró que los métodos de la formulación de estrategias no son excluyentes, al contrario permite revisar la formulación de las estrategias desde diferentes puntos de referencia.

El método para la formulación de la estrategia de la empresa de medicina prepagada se comparó con las diez escuelas de administración para formulación de estrategias. La empresa en estudio no cumple con las características de una sola escuela, muchos elementos de la empresa de medicina prepagada coinciden con las características de varias de ellas.

La escuela de mayor influencia en la empresa de medicina prepagada, es la escuela empresarial, de ahí también influye la escuela de planificación. En ambos casos son muy dinámicos, cuentan con estrategias que constantemente se enfrentan al cambio y a la adversidad del entorno.

La empresa en estudio analiza cada movimiento, visto de una óptica de cautela que le permite mantenerse y crecer en el mercado, analizando las corrientes externas sin llegar a cambiar su esencia, que es brindar seguridad a las cuotas pagadas por sus afiliados.

En la generación de estrategia deben considerarse todos los elementos de las escuelas de formulación de estrategias, al encasillarlo en una sola escuela limitará las acciones que se puedan tomar y el éxito de las mismas.

El líder de la organización debe asegurar la transferencia del conocimiento y experiencia, generando una cultura organizacional que permita la continuidad en el análisis de las estrategias y que estén orientadas a mantener los recursos financieros destinados a atender las necesidades de los afiliados y accionistas. Mantener la flexibilidad del patrón para tomar decisiones estratégicas contribuyendo al aprendizaje y adaptación de situaciones requeridas.

No se ha encontrado estudios sobre el desarrollo de la estrategia de empresas de servicios de medicina prepagada en el Ecuador, por lo que esta investigación se convierte en un punto de referencia para nuevos emprendedores, o profesionales de empresas similares que deseen conocer cómo se realiza el direccionamiento estratégico en una empresa de medicina prepagada de éxito.

INTRODUCCIÓN

La literatura sobre administración plantea que los gerentes, directivos y presidentes de empresas tienen la responsabilidad de conducirlas aplicando el conocimiento disponible sobre administración y gestión empresarial. Tal como sostuvo Drucker (1954), los días del gerente intuitivo están contados. Igualmente, la mayoría de los teóricos concluyen que la definición de un grupo coherente de objetivos por parte del equipo directivo puede ser una de las principales características de las empresas exitosas. La forma de desarrollar las estrategias es lo que se requiere analizar en una empresa de medicina prepagada exitosa.

Las personas confían en las empresas de medicina prepagada, basados en que sus enfermedades van a ser cubiertas de acuerdo al plan contratado. Esto obliga a las organizaciones a implementar estrategias que cumplan con las expectativas del cliente es decir calidad de los servicios y sostenibilidad en el tiempo.

Este trabajo de investigación emplea un método cualitativo para analizar los antecedentes (legales, de mercado, preferencia del consumidor) y su relación con la generación y aprobación de estrategia. También realiza un análisis del sector de medicina prepagada desde el punto de vista económico y de calidad servicio a los clientes.

El aporte de esta investigación es importante para el entendimiento de las actividades del sector de medicina prepagada en temas y ámbitos específicos, los mismos no se encuentran disponibles y no se ha abordado de manera exhaustiva.

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo a la ley 8 del Ecuador, LEY QUE REGULA LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SALUD Y MEDICINA PREPAGADA publicada en el registro oficial No. 12 del 26 de agosto de 1998 en el Art. 1. define que las empresas de salud y medicina prepagada, son sociedades constituidas en el territorio nacional y que en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones individuales, otorgan a sus afiliados el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.

Sin embargo, existen puntuales diferencias por los diferentes términos que se utilizan en el sector de seguros que hay que explicar en los sistemas de medicina prepagada en Ecuador. Se debe revisar las diversas modalidades que existen dentro del campo de la actividad de prestación de servicios médicos y la prevención de los riesgos en materia de salud. A continuación se nombran las características de diferentes modalidades de prestaciones de servicios médicos:

- *Servicios administrados de salud o administración por una tercera persona:*
Consiste en la administración de fondos que son colocados por una persona, generalmente el patrono o una asociación, con el objetivo de cubrir los gastos médicos en que puedan incurrir terceros. Normalmente esos planes cubren los mismos tipos de gastos médicos que los de las pólizas de asistencia médica. El

creador del fondo debe reponer el mismo una vez que éste disminuye. En estos casos no se traslada el riesgo a la empresa aseguradora o empresa de medicina prepagada.

- *Fondos de salud:* Constituidos por aportes efectuados, conjunta o separadamente, por el patrono, en los cuales se distribuyen los riesgos entre los participantes. En estos casos, se está en presencia de asociaciones de seguros mutuos.
- *Planes de servicios médicos auto administrados:* Los recursos destinados al pago de primas de hospitalización, cirugía y maternidad son administrados por la empresa, que se encarga de la inversión de los recursos, administración y prevención de riesgos y liquidación de siniestros. En estos casos, los beneficiarios del plan no contribuyen o si lo hacen se trata de cantidades ínfimas en relación con el monto destinado a la actividad. Constituyen modalidades de autoseguro.
- *Medicina pre-pagada:* Servicio que mediante un abono mensual, garantiza la resolución de los problemas de salud que surgen con posterioridad a su incorporación, cumpliendo con lo que el contrato de afiliación haya estipulado.
- *Seguro de asistencia médica:* Servicio que mediante un abono mensual, garantiza la devolución de los gastos de salud incurridos durante su afiliación, cumpliendo con lo que el contrato de afiliación haya estipulado.

En el Ecuador las características de medicina prepagada y seguros de asistencia médica o salud se confunden, en ambos caso las empresas de seguros y medicina prepagada brindan servicios de reembolsos a gastos incurridos o cobertura directa con las clínicas y prestadores médicos.

1.1.1 Historia de la medicina prepagada en el Ecuador

La compañía de trenes *Reilwei Passingers Assurance Company of London*, fue la pionera en el seguro de salud y emitía la cobertura dando beneficios por la muerte accidental o heridas graves por accidente durante el día de emisión del boleto. La noción de seguridad social nace en Alemania, cuando el canciller Otto Von Bismarck impulsó la Ley del Seguro de Enfermedad en 1883. En Estados Unidos de América, el concepto comenzó a popularizarse con la Social Security Act de 1935. A inicios del 1900 se desarrollan los primeros planes de seguros de hospitalización e incapacidad. Para 1910 se crean los planes por tratamientos médicos y en 1916 los beneficios por cuidado de enfermeras.

La medicina prepagada con el concepto de cubrir los gastos médicos previo el pago de una cuota mensual se originó en Londres en el año 1938, ante la crisis y desatención de salud de personas de medianos y bajos ingresos. Inició con la cobertura de gastos de enfermedades agudas, a través de contratos con bajos costos por el servicio. A las enfermedades crónicas se las excluyó, con la opción de que pudieran ser manejadas en los hospitales públicos. Actualmente la atención de salud en Inglaterra, como en varios países, es parte del seguro médico universal que tienen los ciudadanos, como un derecho y una obligación del estado.

A finales de los años 80 en América Latina, la medicina prepagada surge de la reforma liberal y de mercado en Chile. En el Ecuador, la medicina prepagada, inicia en el año 1979 con la conformación de la empresa Ecuasanitas S.A., precursora de las empresas Sanitas Internacional en América Latina. El inicio de la empresa surge con el firme propósito de entregar soluciones reales, eficaces y accesibles en el ámbito de la salud a la población ecuatoriana.

Es notable que la evolución del seguro está aportando soluciones prácticas a las personas que frente a la pérdida de la salud ven en estos mecanismos de prevención médica, el medio por el cual sus patrimonios no se ven afectados. Tal es así que en Latinoamérica el crecimiento del sector de seguros médicos en el 2011 fue del 10% superior al del Producto Interno Bruto (PIB) de la región que fue del 4,5% según el Fondo Monetario Internacional. Poco a poco el concepto de contar con un seguro de vida, de accidentes, de incendios ha ido tomando fuerza entre la población, evolucionando con el paso del tiempo y necesidades de la población.

La medicina prepagada se presenta como una respuesta a la ineficiencia del sector público y por un incremento en gastos en salud versus la calidad de los servicios prestados. Los usuarios escogen el tipo de cobertura de acuerdo a su cuota que desean pagar. En este nuevo sistema de mercado se concibe en un escenario de oferta y demanda, en donde los oferentes son obligados a incrementar su eficiencia y permiten elegir a los ciudadanos el tipo de cobertura que deseen pagar.

Las empresas de medicina prepagada brindan una expectativa a los clientes sobre una cobertura médica en sus momentos más difíciles, donde su cobertura tiene relación al tiempo de afiliación, por lo que las estrategias que tomen las empresas puede afectar directamente a la economía y salud de los afiliados.

1.1.2 Cobertura de mercado de la empresa

Según la Superintendencia de Compañías, en el país se registran 23 empresas de medicina prepagada, las cuales se encuentran legalmente constituidas. Únicamente 16 de estas empresas se dedican a brindar el servicio de asistencia médica y 7 empresas, las cuales se detallan en la Tabla 1, pertenecen a la rama de seguros o su estado en la entidad de control es inactiva.

Las 16 empresas de medicina prepagada restantes, para el presente estudio se han clasificado en dos grupos. El primer grupo se caracteriza por tener la participación inferior al 3% de la participación del mercado total, cuyas ventas acumuladas desde el año 2011 hasta el 2014, fueron inferiores a cinco millones de dólares. En este grupo se ubican las siguientes cinco empresas: Morrion, Plus Medical, Sermedipre, VidaSana y Helmed.

Tabla 1:

Empresas de medicina prepagada perteneciente a otro ramo o canceladas

No.	EMPRESA	CIUDAD	ESTADO	FECHA DE CONSTITUCIÓN
1	Bestover compañía de medicina prepagada	Cuenca	Disolución –Liquidación	13/07/2007
2	Colmedikal compañía de medicina prepagada	Quito	Activa	05/10/2011
3	LatinaSalud	Guayaquil	Activa	20/02/2006
4	Mapremed	Guayaquil	Activa	03/08/2012
5	Mexlife empresa de salud y medicina prepagada	Quito	Cancelada de inscripción	12/05/2000
6	(OMP) Bienestar S.A.	Quito	Cancelada de inscripción	21/07/1998
7	Vumilatina medicina prepagada	Quito	Activa	15/09/2014

Fuente: Informes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, y la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

El segundo grupo conformado por once empresas de medicina prepagada, se caracterizan ya que tienen ventas acumuladas desde el año 2011 hasta el 2014 mayores a \$5 millones y representan el 97% del mercado total. Las ventas del sector en el año 2014, sumaron \$ 368'244,328. En la Tabla 2, se presenta el ranking histórico de ventas de las 11 empresas de medicina prepagada del grupo dos.

Tabla 2:**Ranking histórico de Ventas - Empresas de medicina prepagada**

						VENTAS
No	NOMBRE EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	2011	2012	2013	*2014	4 AÑOS
1	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.	104,072,375	109,602,812	122,627,317	137,032,857	473,335,361
2	ECUASANITAS S.A.	46,941,822	50,531,327	49,357,584	52,038,310	198,869,043
3	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	35,221,065	42,590,681	52,941,355	66,233,050	196,986,151
4	HUMANA S.A.	35,415,246	44,023,564	38,471,450	32,933,926	150,844,186
5	CONFIAMED	6,925,898	14,688,121	21,412,964	18,280,190	61,307,173
6	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	12,392,579	12,934,228	14,857,146	18,064,941	58,248,894
7	BEST DOCTORS S.A.	3,734,445	10,680,570	17,142,436	23,020,317	54,577,768
8	MED-EC S.A.	7,496,457	7,207,176	7,305,106	7,545,419	29,554,158
9	MEDICINA INTERNACIONAL S.A.	9,295,933	8,201,021	3,457,995	5,322,126	26,277,075
10	MEDIKEN MEDICINA INTEGRAL KENNEDY S.A.	5,054,742	5,739,773	6,631,187	7,071,178	24,496,880
11	ALFAMEDICAL S.A.	2,511,272	1,000,000	800,000	700,000	5,011,272
TOTAL DE INGRESOS ANUALES		269,063,845	07,201,285	35,006,553	368,244,328	1,279,516,011

* Se dispone de información completa en la fuente a diciembre del 2014.

Fuente: Informes de la Superintendencia de Compañías, Guía de Negocios Ekos-Ranking empresarial On line: 2011-2014

Los tres primeros lugares por volumen de ventas acumuladas del 2011 al 2014 se ubica Salud con el 37%, seguido Ecuasanitas 16% y BMI con el 15%.

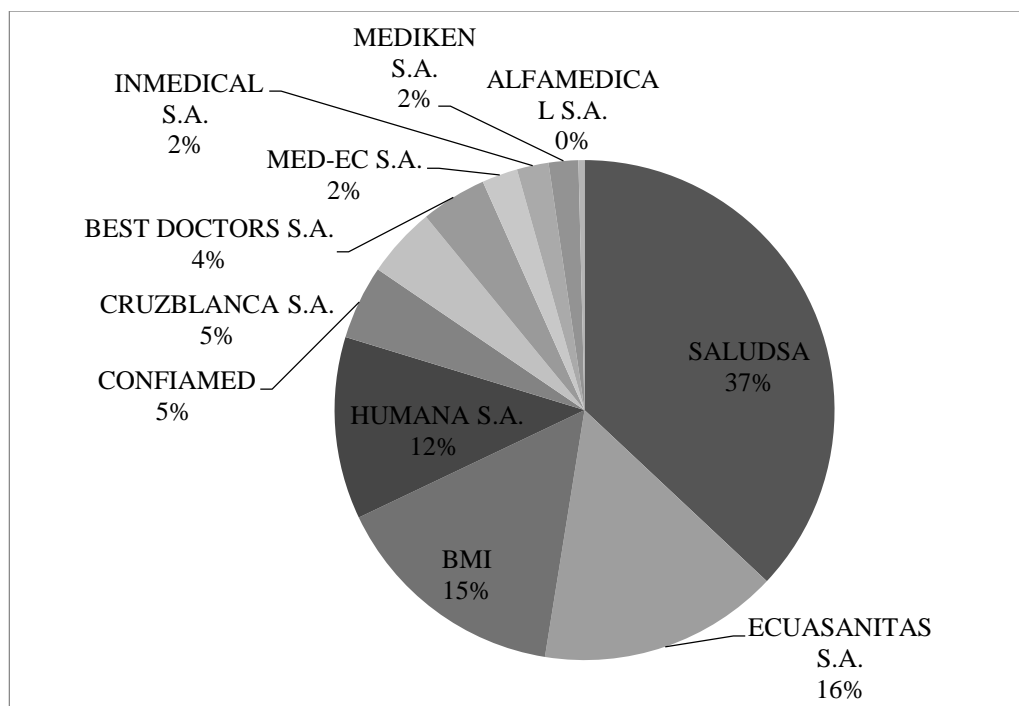


Figura 1: Participación de mercado empresas de medicina prepagada

Fuente: Informes de la Superintendencia de Compañías, Guía de Negocios Ekos-Ranking empresarial On line: 2011-2014

En base al análisis y estudio de las 11 empresas de medicina prepagada desarrollado en el plan de mercadeo de una empresa de medicina prepagada, se puede determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada empresa.

1.1.3 Análisis histórico de ventas, utilidad y rentabilidad de las empresas de medicina prepagada

En la Tabla 3, se puede observar la evolución de ventas, utilidad y rentabilidad de las 11 empresas de medicina prepagada. Durante los dos últimos años

Ecuasanitas, obtuvo la mayor rentabilidad del sector, en el año 2013 alcanzó el 9.86% y en el año 2014 el 12.03%. La mayor rentabilidad del sector acumulada fue de la empresa Cruz Blanca, que alcanzó en promedio, los últimos cuatro años, el 10.33%. Las empresa Best Doctors y Humana, obtuvieron la menor rentabilidad promedio del sector, en los últimos tres años alcanzaron el -0.87% y 0.18% respectivamente.

Tabla 3:

Ranking Histórico de Ventas/Utilidad - Empresas de Medicina prepagada

No.	Nombre empresa de medicina prepagada	INDICADOR	*			
			2012 (\$)	2013 (\$)	2014 (\$)	TOTAL (\$)
1	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.	VENTAS	109,602,812	122,627,317	137,032,857	369,262,986
		UTILIDAD	10,753,974	10,060,147	15,614,068	36,428,189
		RENTABILIDAD	9.81%	8.20%	11.39%	9.87%
2	ECUASANITAS S.A.	VENTAS	50,531,327	49,357,584	52,038,310	151,927,221
		UTILIDAD	3,231,513	4,865,468	6,261,728	14,358,709
		RENTABILIDAD	6.40%	9.86%	12.03%	9.45%
3	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	VENTAS	42,590,681	52,941,355	66,233,050	161,765,086
		UTILIDAD	1,883,741	1,530,136	1,924,750	5,338,627
		RENTABILIDAD	4.42%	2.89%	2.91%	3.30%
4	MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR HUMANA S.A.	VENTAS	44,023,564	38,471,450	32,933,926	115,428,940
		UTILIDAD	-	-	1,366,807	1,366,807
		RENTABILIDAD	0.00%	0.00%	4.15%	1.18%
5	MEDICINA DEL FUTURO ECUADOR MEDICALFE S. A. CONFIAMED	VENTAS	14,688,121	21,412,964	18,280,190	54,381,275
		UTILIDAD	163,425	-	- 636,175	- 472,750
		RENTABILIDAD	1.11%	0.00%	-3.48%	-0.87%
6	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S. A.	VENTAS	12,934,228	14,857,146	18,064,941	45,856,315
		UTILIDAD	788,023	1,999,732	1,947,125	4,734,880

No.	Nombre empresa de medicina prepagada	INDICADOR	*			
			2012 (\$)	2013 (\$)	2014 (\$)	TOTAL (\$)
		RENTABILIDAD	6.09%	13.46%	10.78%	10.33%
		VENTAS	10,680,570	17,142,436	23,020,317	50,843,323
7	BEST DOCTORS S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	UTILIDAD	315,505	308,591	- 4,518	619,578
		RENTABILIDAD	2.95%	1.80%	-0.02%	1.22%
		VENTAS	7,207,176	7,305,106	7,545,419	22,057,701
8	MED-EC S.A.	UTILIDAD	14,444	148,683	159,654	322,781
		RENTABILIDAD	0.20%	2.04%	2.12%	1.46%
		VENTAS	8,201,021	3,457,995	5,322,126	16,981,142
9	COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S. A.	UTILIDAD	168,114	8,916	278,181	455,211
		RENTABILIDAD	2.05%	0.26%	5.23%	2.68%
		VENTAS	5,739,773	6,631,187	7,071,178	19,442,138
10	MEDIKEN MEDICINA INTEGRAL KENNEDY S.A.	UTILIDAD	331,922	361,666	71,614	765,202
		RENTABILIDAD	5.78%	5.45%	1.01%	3.94%
		VENTAS	990,878	836,171	700,000	2,527,049
11	ALFAMEDICAL S. A.	UTILIDAD	- 149,703	571	56,373	- 92,760
		RENTABILIDAD	-15.11%	0.07%	8.05%	-3.67%
TOTAL DE VENTAS POR AÑO EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA			307,190,151	335,040,711	368,242,314	1,010,473,176

* Se dispone de información completa en la fuente a diciembre del 2014.

Fuente: Informes de la Superintendencia de Compañías, Guía de Negocios Ekos-Ranking empresarial On line: 2011-2014

1.1.4 Número de empleados empresas de medicina prepagada

En la Tabla 4 podemos observar el número de empleados de las empresas de medicina prepagada en los años 2013 y 2014. Se puede observar que el sector de medicina prepagada se ha mantenido en el número de empleados. La cantidad de empleados que tienen las empresas de medicina prepagada nos da una proporción del nivel de operación y automatización de las mismas, así como su impacto en la sociedad al ser generadoras de empleo directo e indirecto. Existen empresas que su giro de negocio se ha modificado a ser prestadoras de servicios de salud como Salud S.A. y Ecuasanitas S.A., la diferencia es que Salud S.A., presenta una razón social diferente, en el caso de Ecuasanitas S.A. presenta una sola razón social.

Tabla 4:**Ranking Histórico Número de Empleados- Empresas de Medicina Prepagada**

No.	Nombre empresa	2013	* 2014	Promedio
1	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.	811	836	824
2	ECUASANITAS S.A.	766	727	747
3	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	235	238	237
4	MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR HUMANA S.A.	205	203	204
5	MED-EC S.A.	91	97	94
6	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	90	92	91
7	COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.	66	74	70
8	MEDIKEN MEDICINA INTEGRAL KENNEDY S.A.	74	61	68
9	MEDICINA DEL FUTURO ECUADOR MEDICALFE S.A. CONFIAMED	52	54	53
10	BEST DOCTORS S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	46	48	47
11	ALFAMEDICAL S.A.	13	18	16
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS		2,449	2,448	2,449

*En el momento de la toma de la información se tenía los datos a diciembre del 2014.

Fuente: Informes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, y la Superintendencia de Bancos del Ecuador: 2013 - 2014.

1.1.5 Número de afiliados a las empresas de medicina prepagada

En la Tabla 5 se observa la evolución por empresa de los afiliados a los sistemas de medicina prepagada por empresa, Salud S.A. es la empresa de mayor participación de este mercado y que presentó el mayor crecimiento, más de 40.000 afiliados para el año 2014.

Las empresas de medicina prepagada tienen diversos métodos de contar sus usuarios vigentes. Empresas como Ecuasanitas S.A., si un cliente está afiliado y tienen varios subproducto son contabilizados como un solo afiliado. En cambio empresas como BMI y Humana entre otras contabilizan cada producto como usuario de medicina prepagada, por lo que la relación de número de usuarios e ingresos totales en ventas no tiene referencia.

Se puede evidenciar que algunas empresas toman como usuarios activos a las ventas de productos secundarios, así también a usuarios que se encuentran impagos en sus cuotas. Al ser el contrato de libre adhesión se debe considerar como usuarios solo los que han cancelado sus cuotas y no el tiempo del contrato.

Tabla 5:**Ranking histórico número de afiliados- Empresas de medicina prepagada**

No.	Nombre empresa de medicina prepagada	*				Promedio usuarios
		2011	2012	2013	2014	
1	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A.	215,038	199,000	211,483	255,404	220,231
2	ECUASANITAS S.A.	96,993	91,747	85,122	96,990	92,713
3	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	72,775	77,330	91,303	123,446	91,213
4	MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR HUMANA S.A.	73,176	79,931	66,348	61,383	70,210
5	MEDICINA DEL FUTURO ECUADOR MEDICALFE S.A. CONFIAMED	14,311	26,668	36,929	34,071	27,995
6	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	25,606	23,484	25,623	33,670	27,096
7	BEST DOCTORS S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	7,716	19,392	29,564	42,906	24,894
8	MED-EC S.A.	15,489	13,086	12,598	14,063	13,809
9	COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.	19,208	14,890	5,964	9,919	12,495
10	MEDIKEN MEDICINA INTEGRAL KENNEDY S.A.	10,444	10,421	11,436	13,179	11,370
11	ALFAMEDICAL S.A.	5,189	1,799	1,442	1,305	2,434
TOTAL DE USUARIOS ANUALES		555,946	557,749	577,811	686,337	594,461

* Se dispone de información completa en la fuente a diciembre del 2014.

Fuente: Informes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, y la Superintendencia de Bancos del Ecuador: 2011 - 2014

1.1.6 Índice de satisfacción- empresas de medicina prepagada

En la Tabla 6 se describe el resumen del índice de satisfacción calculado por la revista Ekos, que utiliza un método de encuestas patentado en Chile, a través de estas encuestas se determina el grado de satisfacción de los usuarios, el valor del producto, el grado de recomendación y la intención de recompra del mismo, también se determina el porcentaje de problemas que se han presentado en el servicio, todo estos parámetros da un puntaje que se utiliza para escoger la mejor empresa de servicios en el sector de medicina prepagada y otros sectores.

Tabla 6:

Índice de Satisfacción - Categoría Bajo Contrato - Sector Seguros de Salud Privados 2014

No	Empresa	Satisfacción	Valor	Recomendación	Recompra	No. de Problemas	Puntaje
1	ECUASANITAS	74.48	69.79	65.03	69.69	85.27	72.85
2	SALUD	72.05	59.11	54.45	61.36	79.93	65.38
3	HUMANA	69.10	59.07	50.00	55.05	80.34	62.71
PROMEDIO SATISFACCIÓN		71.88	62.66	56.49	62.03	81.85	66.98

Fuente: Informes la Guía de Negocios Ekos: 2014

La satisfacción promedio de este sector en el año 2014 fue el más alto de la categoría Servicios de Salud privados bajo contrato, con un porcentaje del 71.87%. Ecuasanitas por 6 años ha sido ganador de este galardón, el último año de la premiación, obtuvo el 74.48%.

1.1.7 Análisis de las principales empresas de medicina empresa

Se realiza una descripción en el apéndice A de las empresas del sector de medicina prepagada, se toma en cuenta características de estas empresas tales como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de establecer si los objetivos estratégicos están orientados a las capacidades internas de la organización y a tratar de aprovechar el entorno para un crecimiento sostenido.

Una de las oportunidades que presenta el sector es el alto porcentaje 62% de personas del mercado que no poseen cobertura de medicina prepagada. La amenaza que está afectando a estas empresas es la política gubernamental de controlar los productos y servicios a través de una ley de seguros y medicina prepagada, que podría llevar al cierre de varias de estas empresas.

Las fortalezas de las empresas están orientadas al cumplimiento de los servicios contratados, la variedad de sus productos y a los convenios con sus proveedores médicos. Dentro de las debilidades que más destaca es el desconocimiento de los afiliados de temas técnicos y su insatisfacción en el momento de presentar un reclamo de servicios, esto está siendo tratado en casi todas las empresas con procesos más sencillos con atenciones de prestadores de convenio.

Se concluye que las empresas que lideran el mercado son Salud S.A., Ecuasanitas S.A., BMI y Humana S.A., las mismas que son competencia directa entre sí y las más solicitadas por el mercado.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Ecuador aproximadamente 750.000 personas están afiliadas a sistemas de medicina preparada según cifras de la Asociación de Empresas de Medicina prepagada del Ecuador (Angúlo, Sebastian. , 2014). El sector de medicina prepagada ha evidenciado un incremento importante del 6,6% entre los años 2013 y 2014, reportando ingresos totales por USD 328 millones. Siendo las especialidades de mayor demanda las de: Medicina General, Ginecología, Traumatología, Cardiología, Urología y Cirugía. Las empresas se han adaptado de manera sostenida, desarrollándose y se han constituido en uno de los pilares de la economía familiar y empresarial. (Corporación EKOS, 2015).

Los gerentes tienen varias formas de desarrollar su estratégica, en empresas grandes normalmente no se lo realiza de año en año, sino que lo hacen en períodos más largos, esta planeación puede tener cambios significativos y no adaptarse a las realidades que se presentan en el entorno de las empresas, uno de los principales cambios son el marco jurídico, la variación de la situación económica de empresas y personas, imposiciones de los organismos de control que no necesariamente están alineadas con las estrategias planteadas.

La problemática descrita se analiza dentro del contexto de las diez escuelas para formulación de estrategias, para determinar cuál de ellas influencia de mayor manera al proceso de desarrollo de las estrategias en el estudio del caso

1.3 PROPÓSITO DEL ESTUDIO

1.3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de desarrollo de la estrategia; comparando su formulación con los modelos de las principales escuelas de administración.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar las características de las escuelas de administración, sobre formulación estratégica, que se utilizará en el estudio de caso.
2. Establecer el método para describir el estudio de caso.
3. Reconocer si la empresa realiza un proceso sistemático para la definición de la estrategia empresarial y determinar sus principales características.
4. Comparar los modelos de las escuelas de administración con la forma como se desarrolla la estrategia en la empresa de medicina prepagada.

1.4 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

No se ha encontrado estudios sobre el desarrollo de la estrategia de empresas de servicios de medicina prepagada en el Ecuador, por lo que se plantea establecer punto de referencia para nuevos emprendedores, o profesionales de empresas similares que

deseen conocer cómo se desarrolla la estrategia en una empresa de medicina prepagada de éxito. Los factores de cambio de este sector son muy dinámicos, por lo que las empresas deben poseer un punto de comparación que les permita hacer gestión de cambios en todo nivel de la organización, desde la gerencia hasta los niveles operativos.

Es importante determinar los métodos que los gerentes podrían usar en su gestión estratégica, partiendo de la premisa que este proceso aporta con beneficios para cualquier institución u organización, dado que existen pocos estudios académicos que muestren que existe una correlación positiva y significativa entre el uso de este tipo de herramientas y el éxito de las empresas. (Donoso, P. and V. L. Crittenden, 2008).

1.5 NATURALEZA DEL ESTUDIO

El estudio utiliza el método de investigación cualitativa que busca ejemplificar el desarrollo de la estrategia en una empresa en estudio de medicina prepagada, con el objetivo de entender las particularidades de este tipo de empresa en el entorno ecuatoriano. Los resultados de este estudio es el primer acercamiento al análisis de las organizaciones de este tipo en el Ecuador y América Latina y pueden servir como base para estudios futuros, en el campo de aplicación de las estrategias empresariales.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La pregunta principal que se busca responder en la presente investigación es:

¿Cómo se gestiona la estrategia en una empresa de medicina prepagada; comparando su formulación con los modelos que se establecen en las principales escuelas de administración?

Para responder la interrogante sobre la planificación y aprobación de la estrategia en la empresa de medicina prepagada del estudio del caso y determinar los puntos de correlación con las principales escuelas de administración, se busca responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué escuelas más relevantes de administración sobre formulación estratégica deberían tomarse en cuenta para gestión de organizaciones de medicina prepagada?
- ¿Cuál es el método más adecuado para describir el estudio de caso?
- ¿Cómo se realiza el proceso sistemático para el direccionamiento estratégico y cuáles son sus principales características?
- ¿En qué medida los modelos de las principales escuelas de administración se comparan con el caso de estudio?

1.7 VISIÓN GENERAL DEL MARCO TEORICO

D'Alessio (2008) en su libro "El proceso estratégico" realizó una recopilación completa del concepto de estrategia y propone que ésta debe entenderse como el medio para alcanzar un fin y forma el camino hacia los objetivos organizacionales. Dentro de las ideas del autor, sobresale la propuesta de tener en cuenta los intereses

organizacionales que es una manera de ir validando que en cada una de las definiciones básicas de los componentes de la estrategia, el equipo debe realizar una verificación de la coherencia de cada elemento con los intereses empresariales.

Los gerentes para establecer estrategias deben analizar su situación actual, deben cambiarla en caso de que se requiera, esto permitirá conocer qué recursos se dispone y cuáles se necesita adquirir (Drucker, 1954).

Grönroos (1994) en su libro “Marketing y Gestión de Servicios” concluye que una organización puede aplicar cuatro estrategias que servirán de guía en el proceso de toma de decisiones y son: estrategia de calidad técnica, estrategia de precios, estrategia de imagen y estrategia de servicios.

La estrategia de calidad técnica consiste en entregar al cliente una propuesta de solución para su necesidad. La estrategia de precios está enfocada en entregar el menor costo para su comercialización. La ventaja de la estrategia de imagen es el posicionar la marca en la mente de los clientes para que la recuerden y la tengan como primera opción, formado a través de la publicidad y los medios de comunicación. La estrategia de servicios se concentra en añadir servicios al producto principal, con el propósito de mejorar la satisfacción de sus clientes. Concluye que la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, denominada calidad de servicio percibida, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido. Por lo tanto depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido.

Según Deming (1989) la calidad se define como el grado establecido de similitud y nivel de confianza a un costo bajo, acorde a los requerimientos de los consumidores.

De acuerdo a Deming los objetivos principales de las empresas debe ser la sostenibilidad, aseguramiento de la inversión realizada, rentabilidad y desarrollo del talento humano. La calidad es el medio para conseguir estos objetivos. Una mayor calidad se genera con mejoras en el producto y servicios acorde a las especificaciones de sus productos.

Juran (1993) definió calidad como el cumplimiento de las características del producto acorde a su utilización, esto se conoce como calidad de diseño, que consiste en cumplir con las características requeridas del producto o servicio; calidad de fabricación es el seguimiento del cumplimiento del producto y el diseño. Juran se refiere en este concepto en el análisis permanente que debe existir entre el diseño del producto y la satisfacción de los requerimientos del cliente.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. En los mercados actuales, los estándares de calidad están sobreentendidos dentro de los productos y servicios, la estrategia de servicios agregados es lo que puede permitir a las empresas a tener una ventaja competitiva y alcanzar una alta competitividad. Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente y genere bajos costos (Velásco Sánchez, 2005).

1.8 SUPUESTOS

La investigación supone que el desarrollo de las estrategias en la empresa de medicina prepagada del caso de estudio afecta al éxito de la empresa, comparando su formulación con los modelos que se establecen en las principales escuelas de administración.

1.9 LIMITACIONES

Las limitaciones que presenta la investigación fueron relacionadas a:

- La disponibilidad de tiempo del entrevistado y la forma de desarrollar la entrevista.
- La dificultad de constatar la veracidad de las respuestas de las entrevistas, las mismas que pueden distorsionar el estudio.
- Al no existir investigaciones anteriores en el Ecuador imposibilita el acceso a la información, así como la misma actualizada.

1.10 DELIMITACIONES

El presente caso de estudio fue realizado en la ciudad de Quito, y corresponde a una empresa de éxito de medicina prepagada con cobertura nacional en el Ecuador. Se entrevistó al Gerente General que está relacionado en los procesos de toma de

decisiones y la entrevista se realizó en el mes de enero del 2016. Así también se realizó el estudio documental de la información disponible a esa fecha.

1.11 RESUMEN

De los datos recopilados del sector se puede observar que la empresa en estudio cuenta con un crecimiento sostenible, de acuerdo al crecimiento del sector. La importancia de este tipo de negocio para asegurar la atención médica de la población, justifica un análisis del desarrollo de la estrategia de la empresa de estudio de caso.

En el estudio del caso, la referencia teórica se maneja como parámetros de referencia para obtener y comparar la información. Dado el tema escogido en esta investigación, se considera utilizar el método cualitativo del caso, ya que se efectuará un análisis específico y exhaustivo a la empresa de medicina prepagada de Ecuador, como un caso único, con el objetivo de analizar las estrategias en su generación y aprobación; y determinar su influencia en las políticas de calidad.

En la investigación científica existe una gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con Muñoz, Quintero, y Munevar (2001) el método y el tipo de investigación se definen con las técnicas o instrumentos para las investigaciones cuantitativas y cualitativas. En el proceso de recolección de información para el estudio de caso planteado, se utilizará el método cualitativo y como técnica la triangulación, a fin de validar la información recopilada durante las entrevistas o investigaciones.

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía) (Freedman, 2013). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Entonces la estrategia debe ser concebida como un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En el terreno empresarial, la definición sería, es lo que implementan las empresas para cumplir efectivamente con la consecución de sus metas y objetivos. Se lo plasma en un plan estratégico, que no es otra cosa que un documento oficial que se emite por la propia empresa a través del cual, los responsables determinan la estrategia que se seguirá en un plazo máximo por lo general de cinco años. (Steiner, 1991)

El Arte de la Guerra fue escrito aproximadamente hacia el año 500 a. C. por Sun Tzu y es un texto de estudio de estrategias militares, que también sirvió de gran ayuda para muchos gerentes para hacer una aplicación a la administración. En tiempos recientes, el libro ha sido utilizado como guía en programas de administración de empresas dedicadas a la gestión de conflictos y la cultura corporativa. Algunos gerentes dicen haber encontrado maneras de resolver sus conflictos en las estrategias y tácticas descritas por el autor chino. Curiosamente plantea estrategias de cómo llegar a vencer al enemigo, sin tener que enfrentárselo.

Como lo expresó Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar

de estrategia se puede convertir en una torre de Babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie.

Chandler (2003) indicó que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de objetivos comunes. El énfasis de Chandler en cuanto a la acción a largo plazo, hace presumir que una organización no se hace de un día para otro y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano, con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

El padre de la administración moderna Drucker (1954) afirmó, que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: (a) a qué se dedica la empresa, y (b) distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Drucker trató de demostrar a los empresarios lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados y establecer las posibilidades que existen en el mercado para los negocios.

Es importante entender hacia dónde se dirigen los objetivos y políticas de la empresa, organizar y llegar a una optimización de esas energías para establecer acciones y revisar al final los resultados obtenidos con relación a los que se habían establecido en un inicio. Es necesario determinar los detalles en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esta

forma realizar las respectivas mejoras para que se puedan alcanzar las metas. La estrategia de una empresa también está definida en la sostenibilidad del negocio a largo plazo y que tiene relación directa con la satisfacción del cliente por medio de los productos y servicios de calidad que reciben de las organizaciones.

El concepto de estrategia enmarca muchas definiciones que de alguna manera explican el significado de este estudio, que ha generado muchas discusiones y teorías que al final no permiten tener en concepto común. Mintzberg (1999) indicó, que la estrategia es un todo; hizo referencia a una historia donde se describe que seis hombres ciegos querían definir un elefante con solo topar una parte del cuerpo, sin haber nunca antes visto este tipo de animales. Los autores que describen la estrategia no pueden analizar el todo de la problemática, porque lo realizan desde su punto de vista y conlleva a que todos están en lo correcto pero equivocados a la vez, esto tiene como consecuencia de no poder generar un concepto único o ideas unificadas entorno al significado de estrategia (Pfeffer, 1993).

2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Toda persona que llega a un cargo gerencial, debe tener en cuenta que nadie aprende naciendo por lo que la mayoría de las personas llegan a un territorio desconocido, en el cual deben ir aplicando el conocimiento adquirido sea el mismo por lo adquirido en la universidad o por la práctica del día a día. Aunque la estrategia y su proceso de formación de alguna manera es abordada por todo ejecutivo de la organización, para la gran mayoría sigue siendo territorio desconocido. Sin embargo, los gerentes han visto evolucionar con la época, adoptando y descartando con igual convicción cada nueva teoría o enfoque metodológico.

Asociando el tema estratégico a menudo con la forma y no con el fondo, como se mencionó anteriormente, se debe tocar temas en la estrategia que vayan encaminados a la razón de ser de la empresa. El proceso de formación de la estrategia fue objeto de estudio de la teoría del management desde su nacimiento. Planificación estratégica, análisis FODA, proyección de escenarios, el concepto de visión y la teoría del juego son algunas herramientas que en las últimas décadas se han adherido en la práctica de la dirección estratégica. Los directores y gerentes las han usado con un éxito relativo y han contribuido con la experiencia a mejorar y adaptar las premisas teóricas.

Los tres autores del libro *Safari a la Estrategia*, base para este estudio tienen el siguiente perfil: Henry Mintzberg es catedrático en el Insead, Fontainebleau y en la Universidad McGill de Montreal, Canadá. Joseph Lampel es profesor en la Universidad de Saint Andrews de la materia Management estratégico, y Bruce Ahlstrand es académico en la Universidad de Trent, Canadá.

Estos tres especialistas en estrategia en su libro, observaron la teoría de la estrategia a la luz de la realidad empresarial, describen sus impresiones de las estrategias en diez "escuelas" agrupadas en tres grandes tipos. Las descriptivas se limitaron a ordenar lo visible. Las prescriptivas empezaron a ocuparse del contenido y la más ecléctica, y por ello única en el grupo, reconoció que no todo es como debe ser ni lo que debe ser alguna vez llega a ser. En ese camino más de un gerente se sentirá representado. Y los que no se reconozcan contarán con herramientas para armar el rompecabezas del proceso que siguen a la hora de diseñar su estrategia, y detectar las piezas que faltan.

2.2 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS

El papel principal de la estrategia es señalar la dirección que encamina a una organización a la vez, el direccionamiento estratégico puede llevar a ocultar los posibles peligros. Se cree que una estrategia es un plan de actividades a seguir para llegar a la meta que se plantea la organización y difícilmente se proponen los cambios fuera de la empresa.

Mintzberg estableció que la estrategia contribuye a:

Concentrar el esfuerzo, la estrategia incentiva el enlace de actividades de la organización. Cuando agrupa de manera integral el esfuerzo, da origen a un solo pensamiento, daría lugar a perder la visión global del problema, el surgimiento de otras posibilidades. Se enfocan en el esfuerzo y se olvidan en pensar lo que están haciendo (Mintzberg H. A., Estrategía Safari:Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

Define la organización, la estrategia entrega a las personas de la organización un método resumido para entender su empresa y diferenciarlas de otras, lo cual puede ser algo positivo pero tratar de describir una organización con mucha claridad implicaría simplificarla erróneamente. Esto es otro tipo de estrategia que se ve mucho. En el afán de sentirse diferente, de tener como estrategia y actividades relacionadas a la mercadotecnia se enfocan demasiado y se olvidan de lo demás (Mintzberg H. A., Estrategía Safari:Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

Proporciona consistencia, la estrategia se aplica para reducir la indeterminación y generar orden. Pero la creatividad prospera con base en las irregularidades, al hallazgo de nuevas combinaciones. Toda estrategia es un extracto que podría llevar cambiar o distorsionar los hechos reales. Se centra en el interior de la empresa y no ve más allá de ella, se merma la creatividad (Mintzberg H. A., Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

Las estrategias constituyen una necesidad vital por su efecto o por su defecto, son realmente un mal necesario. Sin una estrategia, actuando únicamente con situaciones emergentes se pueden desaprovechar muchas oportunidades, no hay rumbo (Mintzberg H. A., Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

La Tabla 7, presenta los diez principales modelos de estrategias y sus tipos de realización.

Tabla 7:

Escuelas que se pueden agrupar los modelos de estrategias de las empresas

Escuela	Tipo de Proceso
1. De Diseño	Concepción
2. De Planificación	Formal
3. De Posicionamiento	Analítico
4. Empresarial	Visionario
5. Cognoscitiva	Mental
6. De Aprendizaje	Emergente
7. De Poder	Negociación
8. Cultural	Colectivo
9. Ambiental	Reactivo
10. De Configuración	Transformación

Fuente: Safari a la Estrategia, Mintzberg H, 2005

Las tres primeras son las escuelas prescriptivo en la naturaleza, más preocupadas por cómo deberían ser las formulaciones de las estrategias que con la forma en que lo hacen necesariamente. La escuela de Diseño, que se presenta en la década de 1960, se basa en la formulación de las estrategias como un proceso informal en el diseño, básicamente parte de la concepción de las ideas generadas en una sola persona. La escuela de Planificación, que se desarrolló a la par en la década de 1960 y alcanzó su máxima expresión en la práctica en la década de 1970, en una serie de publicaciones y, formalizado el punto de vista, de ver la creación de estrategia como un proceso de planificación formal más independiente y sistemático. Esa escuela fue desplazada en parte en la década de 1980 por la tercera escuela prescriptiva, que tiene que ver menos con el proceso de formación de la estrategia y más con el actual contenido de las estrategias. Se conoce como la escuela de posicionamiento de la estrategia en los negocios. (Mintzberg H. A., *Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica*: Simon and Schuster., 1999)

Las seis escuelas que siguen consideran aspectos específicos del proceso de formación de la estrategia o proceso de logro de concepción en la responsabilidad de una persona, y se han preocupado más por el cómo se hacen las estrategias, se asocia siempre con la estrategia de los empresarios, y han descrito el proceso en términos de la creación de la visión por el gran líder. (Mintzberg H. A., *Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica*: Simon and Schuster., 1999)

La última escuela de configuración, combina todas las escuelas anteriores. En la búsqueda de ser integradora, se agrupan los distintos elementos analizados del proceso de formulación de estrategia, el contenido, estructuras de la organización y sus contenidos en los diferentes períodos o ciclos. Ejemplo de esto es el desarrollo

empresarial o madurez sostenida, a veces se secuenciaron con el tiempo para describir los ciclos de vida. El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento, del contexto y las escuelas representan distintas configuraciones. Los primeros estudios sobre configuración se hicieron en la McGill University donde se afirmaba que las organizaciones funcionaban eficientemente porque agrupaban características diversas de manera complementaria en función de eventuales combinaciones de estructura y poder (Mintzberg H. A., Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Chandler definió la estrategia como el elemento que contribuye a generar las metas de la empresa, a mediano y largo plazo, así como el planteamiento de acciones que generaran asignación de recursos para el cumplimiento de las metas (2003).

Avolio estableció que estudio del caso es un método de investigación que tiene como objetivo entender las interrelaciones actuales en aspectos predominantes, puede abarcar el análisis de un único caso o de varios casos, utilizando varios métodos para la recolección de información cualitativa o cuantitativa con la finalidad de detallar, validar o generar nuevas teorías (2015).

Yin, uno de los más importantes investigadores de estudio de casos, definió el término de estudio de caso, como el análisis sin experiencias previas, de un fenómeno actual dentro de un escenario real, cuando los límites entre la teoría y la situación investigada no están totalmente definidas (2013). Se realiza una relación del ente de análisis que

va hacer investigado, el que debe corresponder a una situación actual, con el marco referencial que predomina la situación a estudiar (Gray, 2004), contexto se observa en la Figura 2 (Stake, 2013).



Figura 2: Contexto entorno a un caso de estudio

Fuente: Múltiple Estudio de Caso, Stake, R. E., 2013.

Stake conceptualizó a la triangulación como el esfuerzo por ver si aquello que observamos y de lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias (1988).

Stake indicó que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos (1988).

Deming estableció que Calidad es el grado establecido de similitud y nivel de confianza a un costo bajo (1989).

Thompson & Strickland definieron que la misión, es el motivo, propósito, fin o razón de ser de por la cual fue creada una organización; define: 1) lo que aspira cumplir en su entorno en el que se desarrolla, 2) lo que va hacer, y 3) para quién lo va a hacer; que se influencia con elementos concretos como: la trayectoria de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (2001).

Thompson & Strickland establecieron como visión, el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (2001).

El comité de normas 9000 estableció que ISO 9001:2008, es una norma internacional que se fundamenta en todos los componentes de administración basados en calidad, componentes que una organización debe administrar para sistema adecuado que le permita mejorar la calidad de sus productos o servicios (2013).

Competitividad es la facultad que dispone una organización o país para alcanzar ganancias en el mercado con relación a sus competidores. La competitividad es una relación entre el valor, la cantidad del producto comercializado y los recursos necesarios para obtenerlos, comparadas estas con las características de las empresas del mercado. Este concepto es aplicable tanto para empresas o países. (Zona Económica, 2015).

2.4 CONCLUSIÓN

En este capítulo se exponen los referentes teóricos en torno al desarrollo de la estrategia en la organización, que posteriormente se relacionará con el caso de estudio de medicina prepagada, abordando los temas desde los aspectos generales hasta aquellos específicos y relacionados directamente con el tema de la investigación. Se abordan los conceptos generales entorno a la gestión estratégica, luego conceptos referentes a la aplicación de estrategia. La revisión de la literatura se enmarca a los autores más relevantes que han realizado su investigación en torno al tema de estrategia, es así que se toman las principales escuelas de administración que han definido métodos para definir la estrategia.

Las diez escuelas son la que se van a comparar con el análisis del desarrollo de la estrategia de la empresa de medicina prepaga, permitiendo establecer cuál es la escuela de formulación de estrategias que se ajusta con el proceso, realizando en la empresa de medicina prepagada, caso de estudio.

3. MÉTODO

Este trabajo de investigación tiene un objetivo de tipo exploratorio y utiliza una orientación cualitativa para examinar como se aprueban y difunden las estrategias en la empresa del estudio de caso de medicina prepagada. Al enfocarse en la investigación específica de este caso, se trata de alcanzar un conocimiento global y a la vez detallado de cómo se desarrolló el proceso desde la formación del equipo de trabajo, la planificación para las estrategias, la implementación, ejecución y análisis de los resultados; como los empresarios establecen sus estrategias y como se relacionan con las diferentes escuelas de administración para formulación de estrategias. La investigación se realiza mediante el estudio del caso, método que ha sido estudiado e implementada por varios autores alrededor del mundo como por ejemplo: Robert Yin, Robert Stake, Shara Merriam, Roberto Hernández Sampieri, Recio Vásquez, Rasco Angulo, Russell Walker, Helen Simons; fundamentado en el análisis profundo y estudio del caso.

Se ha tomado la empresa de estudio por ser una empresa exitosa, es una de las empresas líderes del sector que ha mantenido un crecimiento sostenible en el tiempo. Además brinda una solvencia económica adecuada para los usuarios que confían en la atención médica que solicitarán y serán cubiertas acorde a las condiciones contratadas.

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Yin (2013) estableció tres situaciones obligatorias para definir la estrategia a emplear durante la investigación: (1) Las preguntas son planteadas por parte del investigador, (2) Definición clara del nivel de las circunstancias asociadas con el estudio, que puede el investigador controlar, (3) Comparación de los eventos que se dan en circunstancias actuales con los hechos históricos.

En el estudio del caso, la información teórica se utiliza como marco referencial para recopilar y examinar la información. De acuerdo a Yin (2013) el dominio de la teoría antes de proceder con la obtención de información es importante aún que el estudio sea de carácter exploratorio. La utilización de teoría en un estudio del caso se convierte no solamente en un apoyo para determinar el diseño adecuado de la investigación, sino además es la mejor manera de determinar los resultados de manera general (Yin, 2013). Por otro lado, el método del caso es único (Stake, 1988).

La investigación de un caso único holístico, es decir no existe sub análisis al interior de la empresa, tiene un propósito exploratorio y utilizará el enfoque cualitativo para analizar el proceso de direccionamiento estratégico. La formulación de direccionamiento estratégico se compara con los modelos de las principales escuelas de administración. En el estudio específico del caso de empresa de medicina prepagada se busca alcanzar un conocimiento general y detallado de la forma que se desarrolla el proceso desde la formación del equipo de trabajo, la planificación de las estrategias, su implementación, ejecución y el análisis de sus resultados.

Se ha tomado la empresa de estudio como exitosa por cumplir con una facturación anual de más de USD 49 millones de dólares, es una de las empresas líderes del sector que ha mantenido un crecimiento sostenible en el tiempo. Además brinda una solvencia económica adecuada para los usuarios que confían en la atención médica que solicitarán y serán cubiertas acorde a las condiciones contratadas. (Corporación EKOS, 2015)

El tipo de investigación es intrínseco ya que es un caso tomado por cuenta propia y ha sido escogido por cumplir con las características de una empresa grande, así como por tener acceso a la información requerida para el estudio.

Para este trabajo la aplicación del método del caso está dado por seis pasos los cuales son: (a) planificación, (b) diseño, (c) preparación del trabajo de campo, (d) obtención de la información, (e) el estudio y codificación de la información, y (f) conclusiones de la investigación. (Yin, 2013)

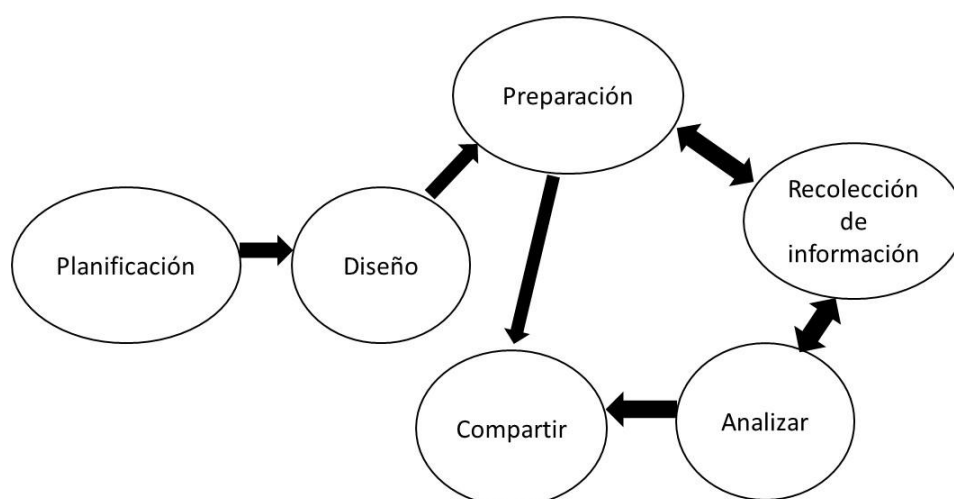


Figura 3: Proceso de aplicación del método del caso

Fuente: Case study research, design and methods, Yin, R. K., 2013.

3.2 PERTINENCIA DEL DISEÑO

En ocasiones se presentan situaciones en el transcurso de la investigación donde se requiere explorar una situación en general, y se establece a través del estudio de un caso que se puede entender un hecho general. A este estudio se lo denomina como estudio instrumental de caso, ya que este estudio del caso sirve como medio para comprender la situación general (Yin, 2003), en caso de estudio de la presente investigación son los puntos concordantes con las escuelas de administración.

La investigación también proporciona conclusiones válidas y aplicables en el caso de estudio, generadas a partir de situaciones válidas. La investigación es de tipo inductivo, por esta razón, en el método de estudio del caso se debe considerar ventajas y desventajas que se cuentan con este método, Las ventajas que se tiene son: (a) se lo puede utilizar en múltiples disciplinas científicas, (b) puede crear o profundizar conceptos sobre temas específicos, (c) permite explicar dinámicas, (d) realiza un estudio holístico de los hechos reales, (e) formula estudios empíricos y también fundamentados en teorías, (f) se puede utilizar métodos cuantitativos y cualitativos, (g) dinamismo para manejar los flujos de información en la entrevista y adicionar nuevas preguntas (Avolio, 2015).

3.3 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Las preguntas a responder que se detallan a continuación, sirven de base para la entrevista estructurada a aplicar a los actores claves junto con el análisis respectivo:

1. ¿Cuenta su empresa con una estrategia claramente definida y comunicada?

2. ¿Su estrategia tiene relación con la visión, misión, valores, y objetivos a largo plazo?
3. ¿Qué metodología utiliza su empresa para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo? (análisis cualitativo o cuantitativo)
4. ¿Qué elementos del entorno de la empresa se evalúan para la toma de decisiones estratégicas y cómo se evalúa?
5. ¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?
6. ¿Quién genera la estrategia de la empresa y quien la aprueba?
7. ¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?
8. ¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (Responsables y metodología)
9. ¿Su empresa cuenta con alguna metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias?
10. ¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias de la empresa?

Estas preguntas recopilan la información que permite entender cómo funciona la empresa en estudio entorno al desarrollo de la estrategia, recolectando información

correspondiente a seis constructos, que son: (a) planificación, (b) metodología, (c) estrategias, (d) aprobación, (e) comunicación, e (f) implementación.



Figura 4: Preguntas de la Investigación

3.4 POBLACIÓN

De acuerdo a la superintendencia de compañías, se establece que solo 11 empresas de Medicina prepagada, tienen ventas acumuladas desde el año 2011 hasta el 2014 mayores a cinco millones y representan el 97% del mercado total. Las ventas del sector en el año 2014, sumaron USD. 368'244,328. En la Tabla 3, se desglosa el ranking histórico de ventas de las 11 empresas de Medicina prepagada.

Se ha tomado como referencia una de estas empresas que esté dentro del ranking de las cinco primeras empresas por volúmenes de ventas, satisfacción del cliente y participación de mercado en usuarios.

3.5 SELECCIÓN DEL CASO

3.5.1 El caso único

El método del estudio del caso determina que de acuerdo al investigador se puede tomar un caso como único o común, al analizar una empresa del sector. Con la inducción con el estudio del sector se puede determinar las características de una organización, o a su vez a través de la deducción al analizar una organización se puede determinar las características de un sector. Pueden generarse datos diferenciales en estos estudios, en base a las características específicas de los sistema que lo componen (Stake, 2013).

3.6 ESQUEMA DE LAS ENTREVISTAS

No todos los investigadores realizan una observación y estudio de un caso de la misma forma, depende del grado de experiencia y el planteamiento de los objetivos del estudio, por ello sirve de mucha ayuda para el estudio de casos valerse de otras descripciones realizadas por otros investigadores sobre un mismo caso o parecido para establecer si se está tomando todos los temas relevantes que influye en el resultado del estudio.

La entrevista es la principal fuente de recolección de datos. Se enviaron con una adecuada anticipación de tiempo las preguntas a realizarse dentro de la entrevista con la finalidad de que el entrevistado tenga el tiempo necesario para preparar su información. Se debe indicar que las preguntas que se establecieron son de respuesta corta y de desarrollo. Las preguntas estuvieron orientadas en todo momento a obtener narraciones y descripciones por parte del entrevistado, debido a que las mismas aportan al investigador criterio para la definición de las conclusiones del estudio.

Antes de establecer la entrevista, se realiza una guía donde se determinen los objetivos a cumplir en la entrevista y las áreas de estudio. La entrevista al igual que la observación, debe tener una planificación, con la finalidad de que todos los temas importantes establecidos dentro del proceso de observación se estén considerando en la entrevista. El objetivo principal es formular preguntas importantes y necesarias para que contribuyan con información representativa en el estudio (Stake, Investigación con estudio de casos, 1988).

La información del caso se obtuvo a través de un informante, el cual es un alto directivo de la empresa sobre la cual se levanta la información. Las preguntas a ser utilizadas durante la entrevista son de dos tipos, la primera corresponde a preguntas principales Pp (Ver Apéndice B) y por otro parte existirán preguntas de detalle Pd (Ver Apéndice C), las cuales permiten obtener mayor información sobre un tópico principal. Adicionalmente, en todo momento el entrevistador podrá incluir preguntas adicionales cuando considere que la situación lo amerite, y en ciertos casos se podrán obviar ciertas preguntas cuando el entrevistado haya respondido dichas preguntas al momento de responder otros interrogantes.

La cita con el alto directivo representa uno de los principales inconvenientes ya que debido a sus ocupaciones y responsabilidades, se debe indicar con anticipación el tiempo de la misma y las fechas tentativas. Otro tema es la desconfianza que genera este tipo de preguntas, ya que se asume por parte del directivo, que se puede poner en evidencia la falta de alguna herramienta o procedimiento para la toma de decisiones estratégicas. Se aclarará al entrevistado que el estudio a realizar es un estudio de caso, por lo consiguiente la información que se recabe así como el nombre de la empresa son confidenciales y se tomará datos codificados para la referencia. Adicionalmente se explicará que se tomó esta empresa por los logros alcanzados a nivel financiero y de satisfacción al cliente.

3.7 CONSENTIMIENTO INFORMADO

El consentimiento informado es parte del proceso de recolección de datos, y constituye parte importante del protocolo. El investigado acepta ser parte del estudio, firmando un acuerdo de consentimiento, donde claramente se explican las condiciones del estudio, los objetivos, los procedimientos utilizados y la garantía de la confidencialidad de los datos recolectados.

Con el formato apéndice D, se informó al principal directivo a ser entrevistado del objetivo de la investigación, los procedimientos y la confidencialidad del estudio. La firma de dicho documento por parte del entrevistado se considera como aceptación de su participación y el empleo de sus respuestas, comentarios y conclusiones para los fines académicos objetivos del estudio.

3.8 CONFIDENCIALIDAD

La información entregada por el entrevistado o los resultados de la entrevista, que puedan ser determinados como relacionados a la empresa que se encuentra en estudio, serán devueltos y retirados de los archivos del investigador, y a su vez destruidos. Cabe indicar que se utilizó información pública de la empresa en estudio así como de otras empresas del sector de medicina prepagada.

Se ha explicado al entrevistado que durante el desarrollo de la entrevista, podrá responder aquellas preguntas que considere, así también se ha informado que se puede interrumpir la entrevista para continuar en otro momento. La información que se entregue al entrevistador se mantendrá de manera reservada y no será transcrita en ninguna forma que sea de alguna manera identificable, sin antes existir un previo consentimiento de parte del entrevistado y de la empresa a la que pertenece.

3.9 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se llevará a cabo en la empresa de medicina prepagada del caso de estudio ubicada en el Ecuador y con matriz en la ciudad de Quito.

3.10 INSTRUMENTALIZACIÓN

Las entrevistas a profundidad semiestructuradas han sido realizadas como guía, diseñada para obtener información sobre cómo se determinan y aprueban las estrategias de la empresa de medicina prepagada en estudio, así como estas afectan a

las políticas de calidad (ver Apéndice B y Apéndice C). Las variables que se encuentran descritas en la entrevista son producto de un análisis de la literatura, respecto a las variables que regularmente afectan en la determinación de la estrategia.

A pesar de que ciertos factores como el crecimiento de las ventas, de usuarios, certificaciones de calidad y de reconocimiento de satisfacción al cliente no pueden ser manipulados han sido incluidos como parte de las variables (Martínez Carazo, 2006).

Las preguntas del formulario de entrevista contienen la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Algunas preguntas están relacionadas con temas que pueden ser particulares de cada empresa, para lo cual se utilizó una técnica conocida como prueba, que da paso al entrevistado a explicar sus respuestas. Esta herramienta se basa en realizar una entrevista mientras se obtienen más información, sin cambiar el tema en discusión (Rubin, 2011). Es la razón por la cual se han introducido preguntas de este tipo en el formulario de la entrevista con el propósito de que la persona entrevistada aporte sobre el asunto en estudio, complete una idea específica, esclarezca y se den ejemplos o pruebas de situaciones particulares.

Las preguntas iniciales de la guía están formuladas para establecer el contacto inicial con el entrevistado, le permite compartir aspectos relacionados con su empresa y crear una conversación con la confianza que se necesita. En el formulario de entrevista del Apéndice B se establecen: a) datos generales; b) red de contactos) las preguntas; y c) comentarios y observaciones, cuando es aplicable.

Las preguntas de la entrevista se ha formulado sobre las interrogantes de la investigación y comprende diez partes: Parte I: Información General y Estrategia, II: Valoración del Entorno, III: Generación y Aprobación de Estrategias, IV: Toma de Decisiones y Definición de Objetivos, V: Comunicación y Alineamiento, VI: Implementación de las Estrategias, VII: Valoración del Avance de Ejecución de las Estrategias., VIII: Valoración de la Efectividad de las Estrategias, IX: Revisión de Planes y Estrategias y X: Preguntas de Cierre. La primera parte de la entrevista considera los datos generales, red de contactos, cuestionario y comentarios y observaciones.

3.11 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos e información se realizó mediante el desarrollo del trabajo de campo, de acuerdo con el procedimiento de entrevista, llevadas a cabo de manera presencial y recopilando la información brindada por el alto directivo de empresa con el objetivo de avanzar en la investigación.

La información obtenida para la investigación se basa en la entrevista del set de preguntas realizadas mediante: (a) visita a las instalaciones del entrevistado, (b) grabación de las respuestas en archivos digitales de sonido, (c) contacto personal y (d) notas tomadas durante la entrevista. El entrevistado, aporta sus ideas, posición, opinión y conocimientos sobre la investigación a medida que se avanza en el tema. El entrevistador tiene la libertad de ahondar en las preguntas a medida que la disposición, disponibilidad y tiempo del entrevistado lo permite, a fin de obtener la mayor cantidad de información.

El entrevistador desarrolló las preguntas con la guía del entrevistado, a fin de evitar que existiera algún tipo de incomodidad con que pudiera afectar la apertura para compartir información.

3.12 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis e interpretación se realizó a base de datos ya recolectados de la organización, sin embargo no existe una etapa fija donde comience este proceso, debido que desde el momento de empezar la investigación se van recopilando datos iniciales, los mismos que se comienzan a analizar para adaptarlos a la investigación.

3.12.1 Analizar

En el estudio se utilizó como marco general para el análisis, el método descriptivo para estructurar la investigación. Cuando existe dificultad de aplicar enfoques de trabajo, el método descriptivo es una alternativa, que si bien es menos eficiente que el utilizar explicaciones comparativas, sirve para el propósito del estudio (Yin, 2013).

Para el análisis de los datos de la investigación cualitativa, se procedió con la revisión y transcripción de datos; fase en la cual se realizó una interpretación que dio lugar a una serie de conclusiones a través de: (a) la descripción, que consiste en enumerar las características de la información obtenida, (b) la inferencia, paso en el cual se realiza la interpretación, (c) la comparación (triangulación), y (d) las conclusiones del objetivo de investigación.

3.12.2 Codificar y ordenar

Una vez que se usó los datos en bruto, se aplicó el proceso de ordenamiento, a este proceso Jorgensen (1989) lo nombró como codificación de datos y que consiste en el proceso de clasificar el contenido de la investigación en segmentos similares, para después ser ordenados comprensiblemente. Para la codificación de datos no existe un solo método, para esta investigación se utilizará una codificación descriptiva (Miles M. B. Huberman A. M. & Saldaña, 2013) y narrativa (Cortazzi, 2014).

3.12.3 Pensar sobre los datos obtenidos

Una vez recopilada la información es procesada según la secuencia que se expone a continuación:

(1) separar por categorías la información recolectada, (2) encontrar patrones y similitudes de los datos que se ha recolectado y al interior de los mismos, y (3) realizar hallazgos generales sobre el evento que se está tratando. Esto ocurre a lo largo de toda las fases de la investigación hasta que alcance un punto de saturación en el cual no se logra generar nuevas categorías, ni nuevos temas que aporten a la investigación (Creswell, 2012).

3.13 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos se utiliza la técnica de la triangulación de la información, que permite comparar varios tipos y fuentes de

investigación que ayuden alcanzar la eficacia de los resultados. Patton (2014) indicó que la triangulación de la información es:

Cotejar información de las observaciones con los datos de las entrevistas, contrastar lo que las personas dicen en público con lo que tratan en privado, comparar las perspectivas de las personas con diferentes puntos de vista, y significa validar la información obtenida a través de las entrevistas verificando documentos y otra evidencia escrita que corroboren lo que los entrevistados indican.

Para el caso de estudio, la triangulación de la información se logrará a través de: a) la asimilación de lo mencionado por la máxima autoridad de la empresa descrita en la visita realizada por el investigador; b) la validación de la información de los documentos físicos que fueron tomados en cuenta para el desarrollo de la entrevista, como, por ejemplo, información tributaria, información publicitaria, certificaciones de calidad, premios obtenidos, material publicitarios, página web entre otras fuentes, los mismos sean aplicados; c) la comprobación de la información que está contenida en el formato de datos generales, junto con la del formato de entrevistas y el informe presentado por la persona que entrevista, para asegurar el equilibrio de las respuestas obtenidas.

Todo estudio exige que los datos que se toman para el estudio deben ser puntuales en cuanto a sus controles y que respondan a una coherencia de los datos recogidos por parte del investigador, cuanto más explícito es un estudio tiene mejor respuesta para la eficacia. Cuando se tratan de informes donde sus conclusiones se basan en datos descriptivos, el investigador debe aclarar cualquier pregunta requerida, es decir las condiciones en la que los datos pueden variar o ser idóneos para el cambio, esto se realiza con la finalidad de que el investigador limite la obligación sobre el informe presentado (Yin, 2013).

3.14 SATURACIÓN TEÓRICA (COMPARACIÓN DEL CASO Y TEORÍA)

Parte de la investigación una vez terminado el análisis del desarrollo de la estrategia en la empresa de medicina prepagada es encontrar los puntos de coincidencia con las teorías de las escuelas de administración que tratan sobre cómo se genera la estrategia en las organizaciones (Mintzberg H. A., Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999). Esto se realiza mediante la técnica de matrices de comparación entre lo encontrado en el caso de estudio y las diferentes teorías.

3.15 RESUMEN

La investigación es de tipo intrínseco que utiliza un enfoque cualitativo para explorar el desarrollo de la estrategia, caso de estudio de una empresa de medicina prepagada, comparando su formulación con los modelos de las principales escuelas de administración.

El estudio del caso único holístico ha permitido explorar en profundidad el tema investigado, conociendo de aspectos complejos y sensibles de la organización. La herramienta a utilizar es la entrevista a la máxima autoridad de la empresa del estudio de caso.

En este estudio es importante mencionar el consentimiento informado y que se entregó de manera previa las preguntas al entrevistado, así como la suficiente información entregada para que se amplíen los temas a tratar tanto del entrevistado como del entrevistador, así como la confidencialidad de la información entregada.

Después de finalizar el trabajo de campo, los resultados del tema estudiado son condensados y organizados según los temas de la investigación; y se plantea el reporte por medio del análisis de triangulación de los mismos, para su verificación y confiabilidad se ha trazado con datos observados en la entrevista, información pública disponible y notas del investigador. La información se codifica, categoriza y analiza utilizando la inducción analítica.

4. ESTUDIO DEL CASO

En este capítulo se presenta el resultado de la presente investigación, está organizado en función de los siguientes temas: generación de ideas, análisis del entorno, aprobación, comunicación, implementación y el control de las estrategias.

Predomina un estilo narrativo para la presentación de la información, este estilo es adecuado para estudios cualitativos descriptivos (Vieytes, 2003). El producto está basado en los hallazgos del análisis transversal, tal como sugiere la técnica de análisis de la teoría fundamentada (Kornblit, 2004).

De esta investigación surge el análisis del entorno como concepto principal en el desarrollo de la estrategia en la empresa del caso de estudio. Este es el concepto transversal del presente capítulo y ayuda a diseñar el marco conceptual emergente.

La empresa del caso de estudio es una de las pioneras en el ramo de Medicina Prepagada, fue fundada hace más de tres décadas, se encuentra dirigida por un profesional técnico de alta trayectoria profesional con mucha experiencia en el mercado. La entrevista fue desarrollada con la Gerencia General de esta empresa en el mes de febrero del 2016.

La empresa sigue un modelo clásico de formulación estratégica y de su proceso de difusión, aplicación, medición y seguimiento.

4.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA

La empresa tiene cuatro pilares fundamentales para afirmar su esfuerzo y cumplir con su propósito y metas establecidas, que son los siguientes: a) otorgar y garantizar atención médica b) mantener el liderazgo del mercado de medicina prepagada con el compromiso de su gente y la excelencia del servicio c) el cumplimiento de su política de calidad con sus clientes d) el cumplimiento de los objetivos de la organización que están definidos y difundidos en la organización. Se mencionó que es una empresa totalmente privada.

La misión y visión de la empresa están alineadas con la razón de ser del negocio, su visión es mantener en el tiempo el liderazgo del mercado de medicina prepagada, que están alineadas a las definiciones que dieron Thompson & Strickland (2001).

Plan estratégico como lo definió Ackoff (1981), es una herramienta importante para plasmar las acciones que se tomarán para conseguir los objetivos. La empresa en estudio cuenta con un Plan Estratégico (PE) que se revisó hace dos años, que a decir del entrevistado lo han realizado siguiendo normas para su elaboración, seguimiento y cumplimiento; método que no se encuentra documentado y que a futuro podría traer distorsión en la revisión o formulación de nuevos planes estratégicos.

En la etapa de formulación de PE participan los principales directivos de la organización, según se pudo constatar en las actas de reuniones las ideas vienen de todos los altos ejecutivos de la empresa, que lo llaman la Alta Gerencia. Mediante la convocatoria de un coordinador acceden de diez a doce personas, que durante siete a quince días, discuten y elaboran el plan estratégico, con el desarrollo de un análisis

FODA, señalando objetivos, planes de acción, responsables y tiempos de cumplimiento. Es importante que las personas que participen en esta etapa, presenten planteamientos sustentados en datos: financieros, de ventas, participación de mercado, cumplimiento de indicadores, inclusive datos sobre proyectos de cambios tributarios y de ley, así como proyecciones económicas para el período a analizar; esto para que el riesgo de fallas en el cumplimiento del objetivo se minimice. Se debe tomar en consideración aspectos de origen externo, sobre los cuales la organización en general no tiene control y debe estar preparada para afrontarlos.

Adicionalmente se elabora todos los años el presupuesto, donde se plasman los lineamientos de ventas, gastos y de rentabilidad que se van a obtener. Para esto se toma los componentes internos y externos, se analiza la competencia, los objetivos que se generan, se realiza un seguimiento en cada año para verificar su cumplimiento. Si bien en el presupuesto se registran financieramente muchos de los objetivos de la organización, no es una herramienta que genera o gestiona la estrategia, es un elemento resultante de la aplicación de la estrategia. Este error de concepto afecta la formulación de la estrategia ya que al considerar la utilidad financiera como un objetivo principal puede truncar planes de crecimiento o desarrollo de nuevos productos.

En la práctica muchos planes estratégicos tienen inconvenientes en la aprobación de los mismos, ya que pueden ser modificados sin un criterio técnico por las personas que lo aprueban. En la empresa analizada se realiza fácilmente la aprobación o modificación de los planes estratégicos, por las atribuciones que tiene el representante legal, no se necesita llevar a directorio este tipo de acciones. El directorio se reúne cada año para conocer y aprobar el presupuesto. Consideramos que al ser el Gerente General quien participa activamente en la formulación y aprobación de los planes,

sumado a esto su capacidad técnica, liderazgo y amplio conocimiento del sector de medicina prepagada, lo que facilita el desarrollo de esta etapa y el cumplimiento posterior del mismo.

Como se había mencionado anteriormente, una herramienta de control de los planes estratégicos en la empresa de estudio, es el presupuesto general y de inversiones, presupuesto ampliamente detallado, donde se especifica una serie de estrategias, condicionamientos, razones, y escenarios. Un presupuesto que tiene desviaciones del 1% al 2% anual. El entrevistado definió este tema como:

Cerramos el año con lo que hemos calculado, esto lo podemos alcanzar porque desglosamos hasta nivel seis del presupuesto, tomamos todos los datos estadísticos de las áreas: comercial, médica, financiera, administrativa, sistemas, las regionales y las sucursales menores; se individualizan los datos completamente, los mismos que se alinean con los objetivos planteados (caso, 3:28).

Utilizan métodos de colas estadísticas de cinco años previos para verificar tanto las tendencias como las proyecciones, variaciones, y se analizan también las desviaciones de los años anteriores. De acuerdo al entrevistado, este método y el conocimiento de mercado los lleva a tener esos niveles de cumplimiento del presupuesto, lo que permite reflejar para la empresa la efectividad de las estrategias planteadas. El análisis de esta efectividad también se lo realiza por medio del cumplimiento de objetivos sin embargo su base es financiera.

El entorno es un componente fundamental en la definición de la estrategia, ya que esto en general no puede controlar, adicionalmente la parte gubernamental como impuestos, leyes y reglamentos que se emiten por parte del estado afecta directamente

al giro del negocio. Así también es importante que la planificación estratégica esté orientada a acciones que tienen que ver con la razón de ser de la empresa, cuando se valora el entorno se puede distorsionar este rumbo y desperdiciar recursos en objetivos fuera de las actividades de la organización.

La valoración de entorno la realizan en base a datos tomados de la competencia, para esto se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo de la competencia, se analizan sus productos, sus tarifas; así también se analiza lo que el usuario requiere, lo que los afiliados actuales se encuentran solicitando. Se toma el nivel de madurez del producto en su ciclo dentro del mercado. También los costos de los servicios públicos, que afecta directamente a la compañía, además de los impuestos, la inflación y el crecimiento de los costos médicos. Los servicios de salud pública se analizan de cerca en cuanto a la tendencia y aceptación por el mercado de estos servicios, ya que al ser la medicina prepagada un servicio complementario a los servicios de salud pública, las estrategias que ellos tomen afectan directamente al mercado.

Dicho por el entrevistado (Caso, 2016):

El conocimiento de la competencia del mercado es fundamental, y sobre todo algo que yo insisto permanentemente es la investigación de lo que está sucediendo en el mercado, pero no es lo que busco todavía; entonces se debe estar al día de todo lo que aparece en el mercado, hay varias formas y vías para estos temas, pero cada vez surgen otros métodos que no se han explorado (caso, 26:33).

Al no tener los datos que se desean de la competencia para la formulación de estrategias, pueden conducir a la empresa a un estancamiento en su crecimiento o a la formulación de estrategias poco productivas que no van a agregar valor a la organización.

Un punto crítico del análisis del entorno son los proveedores. Si la actividad es de servicio de medicina prepagada los proveedores médicos afiliados deben ser analizados de manera especial, ya que de ellos depende la atención a los afiliados. Al no existir una regulación de precios estatales, los costos médicos se definen de acuerdo al criterio de los directivos de las clínicas, hospitales y centros de atención médica, elevando considerablemente los costos de prestación médica. Esto causa que las empresas de medicina prepagada desafilien a los prestadores que por sus elevados costos ya no representa una relación de negocio contra la prima que le cobran al cliente, afectando a la satisfacción de los usuarios por la generación de confianza que se crea con los profesionales médicos.

Una de las estrategias tomadas por la empresa fue incursionar en centros de atención hospitalaria y ambulatoria en las principales ciudades del Ecuador, con el objetivo de controlar la calidad de atención y los costos médicos. Esto ha tenido una gran aceptación por el afiliado, sin embargo ha generado fricciones con prestadores de atención médica; es un tema que en el corto plazo, debe tomarse en cuenta en la planificación estratégica, ya que afecta al crecimiento de la empresa de manera directa.

El Plan Estratégico se comunica al interior de la empresa de manera documental, se lo plasma en directrices que se trasforman en procedimientos o instructivos, los mismos que tienen indicadores para medirlos. Los objetivos a cumplir son parte de estos documentos que se difunden a toda la organización.

La gerencia de producción, tiene una unidad específica que se llama jefatura de sistemas integrados. Esta jefatura difunde técnicamente los planes estratégicos, con

control estricto y directo hacia todas las unidades involucradas. El control de las unidades como tal, también está en el área de cada gerencia, en forma vertical o cascada, que se genera en lo más alto de la organización y hasta el último nivel jerárquico.

Cada Gerencia tiene a cargo la implementación de la estrategia en sus áreas a través de un seguimiento mensual del cumplimiento de objetivos a base de los indicadores. La estrategia se implementa en todos los departamentos con delineamientos generales y específicos de acuerdo al nivel de pertinencia del personal en las actividades a realizar.

La medición se la realiza a través de indicadores de gestión que están alineados a la estrategia, esta revisión se la realiza cada mes. Se analizan las causas del cumplimiento o no de cada uno de ellos, en consenso se toma correctivos para alcanzar lo planificado. Esta revisión cuenta con la participación de la Alta Gerencia quienes generan planes emergentes para alcanzar un objetivo.

La empresa tiene definido cuál es el ámbito de su giro de negocio, trata de no desviarse de la razón de ser que es medicina prepagada. Ha incursionado ya hace varios años en la atención de servicios ambulatorios a través de unidades médicas, donde se brindan servicios de consulta médica, exámenes complementarios como laboratorio clínico, imágenes, servicios de emergencia, entre otros. Adicionalmente ha mejorado sus productos a través de complementos que son manejados de manera interna como cobertura de medicamentos ambulatorios, o a través de alianzas estratégicas con empresas asociadas en subproductos. Como resultado o evaluación de estas

negociaciones o alianzas se han desarrollado servicios médicos que se comercializan con la cobertura de medicina prepagada y son entre otros: cobertura odontológica, servicios exequiales, seguros de vida, como se puede observar son productos relacionados con el giro de negocio de la empresa.

El análisis para incursionar en otros giros de negocios permite concentrarse en el negocio principal y no distraerse en actividades que pueden llevar a un mal manejo de la organización y, por ende no cumplir con sus objetivos en especial con los afiliados que han depositado la confianza en esta empresa.

Debido a lo cerrado y al poco crecimiento de sector, la empresa en estudio está consciente de que el crecimiento de las organizaciones está concentrado en arrebatar porción del mercado a otra empresa, con calidad de servicios, seriedad en el cumplimiento lo ofertado, variedad y alternativas de servicios conforme la realidad económica de cada núcleo familiar. Es por esto que se divide a la competencia en dos segmentos: grandes y pequeños, analizando variables como precios, condiciones de sus productos, cobertura médica, rentabilidad de las empresas participación del mercado; en el caso de pequeños competidores se los analiza de manera global con los mismos elementos.

A decir del entrevistado:

Los competidores pequeños son como pequeñas lanchas alrededor de una barca de guerra más grande, que molestan muchísimo dentro del mercado, porque ofrecen planes basados en políticas de precio sin medir el impacto en el sector y en ellos mismos que luego desaparecen del mercado por no ser competitivos (Caso, 2016).

4.2 ANÁLISIS DE LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Las escuelas de pensamiento analizadas por Mintzberg (1999), representan el pensamiento de la literatura escrita hasta esa fecha por muchos autores, donde se describe los desarrollos de formulación de las estrategias agrupadas en esquemas comunes. Estas premisas de las escuelas han sido enfocadas de acuerdo a la investigación desarrollada en la empresa de estudio:

4.2.1 Premisas de la escuela de diseño

La escuela de diseño de manera resumida, presenta un modelo de creación de estrategia que su intención es lograr una empatía entre las capacidades internas de la organización y las posibilidades de tomar oportunidades del entorno. Según sus principales defensores, la estrategia será considerada como la concordancia entre la disponibilidad y el lugar donde se ubica la organización dentro del entorno (Mintzberg H. A., Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).



Figura 5: Modelo Básico de la escuela de diseño

Fuente: La estructuración de las organizaciones, Mintzberg H., 1992.

El modelo de análisis de esta escuela no contempla, cómo se ve en la Figura 5, la difusión de la estrategia, es por eso que se indica que esta escuela separa la formulación de la aplicación de la estrategia. Como se puede visualizar en la Figura 5, se parte de la evaluación del entorno externo e interno.

En la Tabla 8, se puede observar las diferentes variables ambientales o externas que esta escuela utiliza para el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, factores internos y externos que afectan a las organizaciones (Andrews, 1965).

Tabla 8:**Variables ambientales de la escuela de diseño**

Variables Ambientales	Sociales	Preferencias de los clientes tendencias del mercado.
	Gubernamentales	Nuevas leyes, prioridades en las imposiciones tributarias.
	Económicos	Tasas de interés, tasas de cambio, cambios en el ingreso real per cápita.
	Competitivos	Implementación de nuevas tecnologías, nuevos competidores, variación en los precios.
	Proveedores	Cambios en los costos de inversión, en los suministros: repercusión sobre los procesos de producción y los requisitos de inversión, en la cantidad de proveedores.
	Cambios en el mercado	Usos de los productos, nuevos nichos de mercado, obsolescencia de los productos.
	Marketing	Producto, calidad, cantidad, diferenciación y precios
Variables Internas	Investigación y desarrollo	Mercado: Participación, Investigación Canales de distribución, guías de promoción, atención de al cliente, publicidad, equipo de ventas De productos, de procesos, de planta piloto.
	Sistema de información de los directivos	Agilidad y capacidad de respuesta, calidad de la información, expansión y esquema de orientación al usuario
	Equipo de administración	Aptitudes, valores y experiencia
	Operaciones	Materia prima, capacidad de producción, estructura de costos de producción, instalaciones y equipos
	Finanzas	Facilidad financiera, operativa, indicadores financieros, requerimiento de los accionistas y esquema tributario
	Recursos Humanos	Competencia de los empleados, rotación de personal, ambiente laboral y crecimiento profesional

Fuente: Estrategia corporativa, Andrews K., 1965.

En la empresa de estudio existe una valoración del entorno y se analizan las estrategias con datos estadísticos, acorde a las variables indicadas en la Tabla 8, adicionalmente se formulan indicadores que permitan realizar el seguimiento de lo planificado, estas estrategias pueden variar por afectación del entorno e inclusive desecharse.

Las premisas que enmarcan a esta escuela, se enumeran a continuación (Mintzberg H. A., 1999):

- a) La formación de estrategia debería ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Las estrategias fluyen a partir de la razón lo que indica que se aprende de una manera formal y controlada. Por ejemplo, en una boletín Andrews sugirió que los Gerentes solo saben realmente lo que hacen si demuestran sus estrategias de la manera más espontánea posible (1965). Es por esto que, el crear una estrategia no proviene de una acción natural del ser humano, sino es netamente ganada con el tiempo a través de la experiencia.
- b) La responsabilidad por el control y el conocimiento debe reposar en el directivo de mayor rango, esa persona es el estratega. En la escuela de diseño el alto ejecutivo es el único que toma las decisiones. Robert Hayes indicó que la forma mando y control entrega todas las decisiones a los directivos de la alta gerencia, quienes las aplican a la organización y vigilan que sean desarrolladas con sistemas de planificación, presupuesto y control, difíciles de entender (Hayes, 1982). En esta premisa se puede apreciar que el resto del personal en la compañía no formarán parte en la elaboración de la estrategia,

por lo que ninguna persona externa a la compañía tampoco participará en esta actividad, a excepción en algunos casos de los miembros de la junta directiva.

- c) El modelo de estrategia debe mantenerse simple e informal, esto mantiene el hecho de que la estrategia debe ser accesible y entendible para toda la organización la idea de la estrategia corporativa constituye una visión general de la empresa la cual debe estar conceptualizada para todo el personal. Uno de los medios para confirmar si esta estrategia está siendo controlada por una sola persona es la de mantener la simpleza en los procesos. Junto con el análisis del primer punto donde se habla de la intuición inconsciente, y en este punto, sobre el análisis formal, se consideró que la elaboración de estrategias es una cuestión de criterio de la persona que formula la estrategia.
- d) Las estrategias deben ser notables, las mejores son generadas del análisis y diseño personal. Lo importante es definir una situación en específico, por este motivo las estrategias deben ser adaptadas a las situaciones de cada organización que estén pasando en ese momento. La escuela de diseño no habla mucho acerca del contenido de las estrategias como tal, sino del cómo deben ser desarrolladas, en dónde viene a formar parte la creatividad del directivo principal.
- e) El proceso de diseño se finaliza cuando las estrategias enunciadas contienen perspectivas analizadas. La escuela revisada no tiene demasiada apertura para el crecimiento o surgimiento de estrategias, por lo que las mismas son formuladas durante y después de la implementación en otras palabras.

- f) Como lo indico Mintzberg la estrategia es la concepción absoluta, la decisión final (Mintzberg, 1998), es decir una vez que estas estén correctamente formuladas, se convertirán en el camino organizacional.
- g) Las estrategias deben ser claras, por lo que no pueden perder su sencillez, las mismas que deberán ser muy bien expuestas, de tal manera que el personal de la organización las comprendan, de aquí nace la idea de que las estrategias deben ser bastante simples.
- h) Solo después de que estas estrategias notables, desarrolladas, claras y sencillas han sido formuladas, puede procederse a su aplicación. En esta escuela se realiza una clara distinción entre la formulación y la aplicación de las estrategias, en donde el pensar y el actuar son completamente distintos, la estructura de la organización debe estar preparada para seguir a la estrategia.

En la Tabla 9 se muestra una analogía entre las preguntas de la entrevista y las premisas de la escuela de diseño. La escuela de diseño representa un modelo donde la estrategia la genera un solo gestor que es la máxima autoridad de la dirección.

Tabla 9:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de diseño**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y constituyendo los objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Análisis cualitativo	
¿Qué mecanismos del entorno en la empresa se ajustan en para la toma de decisiones estratégicas?	La autoridad máxima establece la estrategia de manera deliberada	Una forma de aseverar el hecho de que la estrategia sea verificada por una sola mente es proteger la sencillez del proceso En esta escuela se dice que las estrategias deben ser pensadas de
¿Cómo evalúa su empresa el ambiente antes de tomar una decisión estratégica?	A través de factores internos y externos	manera deliberada, es decir la creación de la misma no es de manera natural, ni intuitiva, sino adquirida.
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Constantemente se evalúa las estrategias, hasta que su madurez se alcance.	
¿Quién organiza los planes estratégicos de la empresa y quien los autoriza?	En la escuela de diseño existe un solo estratega que es el director o Gerente General, la aprobación es de un consejo superior	Todas las decisiones las toman el directivo superior. Se consideraba necesario que a estas estrategias se las explique bien, de tal modo que resultasen
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	De manera simple lo realiza los altos directivos	comprensibles, para toda la organización. Por este motivo deben ser bastante simples (requieren ser expuestas de manera articulada).
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Todas las decisiones son impuestas a la empresa e inspeccionan el cumplimiento mediante complejos técnicas de planificación, presupuesto y control.	Los miembros de la empresa juegan un papel subordinado en la formación estratégica, también se excluye del proceso a cualquier participante externo.
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	No establece un método formal	La escuela del diseño establece una separación entre el pensar y el actuar
¿Cómo se mide el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?	Las estrategias establecidas deben implementarse.	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

Existe una diferencia marcada con la empresa en estudio ya que si bien existe un claro liderazgo de la Gerencia General, en la formulación de la estrategia participan un grupo de la alta gerencia que intervienen, analizan, proponen discuten la formulación de la misma, Adicionalmente también esta escuela discrepa en la apertura de crecimiento de estrategias y objetivos, ya que no se truncan los mismos en la organización, al contrario existe total apertura hacia nuevos rumbos que estén relacionados con el giro del negocio.

En lo que se puede indicar que coinciden es que la difusión se la realiza cuando las estrategias están plenamente maduras. Otro punto de concordancia con esta escuela es que existe una brecha en lo que se planifica y lo que se realiza, ya que depende de los mandos-medios la implementación de las acciones para seguir las estrategias.

4.2.2 Premisas de la escuela de planificación

La escuela de la planificación acepta casi todas las premisas de la escuela del diseño, a excepción de dos, las cuales se caracterizaron por tener una gran diferencia. El modelo es casi similar, sin embargo su ejecución debe ser altamente formal, de esta manera el modelo de la escuela se convirtió en una difícil secuencia de etapas. La segunda diferencia se refiere a la creación de las estrategias que no solo está en un alto ejecutivo, si no en varios planificadores pertenecientes a la alta gerencia.

Esta escuela se reduce a las mismas ideas vistas en la escuela de diseño: tomar el modelo FODA, separarlo en etapas bien determinadas, articular cada una de

éstas con varios listados y técnicas; manifestar una atención a los objetivos primero y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Como Mintzberg estableció (1999), las etapas principales de esta escuela son :

Fijación de objetivos. En esta escuela elaboran procedimientos detallados para explicar y cuantificar los objetivos de la organización, en lugar de pensar en los valores, como hace la escuela de diseño. En esta escuela se trata de diferenciar los objetivos de las estrategias, sin embargo se ha presentado una confusión considerable. Quienes han tratado de diferenciar los objetivos de las estrategias casi siempre han sido los planificadores, mientras que quienes dependen a la escuela de diseño raras veces lo han hecho. Hay ciertos autores como Ansoff (1965), que utilizó la palabra objetivos para referirse a estrategias en la organización. Es esta razón que la llamada planificación estratégica ha sido inapreciable en la cuantificación de objetivos como medio de control.

Según los autores las características de la escuela de planificación son:

Verificación externa. Una vez determinados los objetivos, igual que en la escuela de diseño, las dos fases siguientes se refieren a la evaluación de las situaciones externas e internas de la empresa. Un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la empresa es el conjunto de presagios que se realiza respecto del futuro. Esta escuela se preocupa por la imposibilidad para predecir lo que no está a la vista, lo que significa una inexperiencia para planificar. El lema de esta escuela de pensamiento se convirtió el "pronostique

y prepare". Se establece extensos procedimientos para cubrir cada factor externo comprensible, y se desarrollaron incalculables técnicas, desde las más sencillas, (como los promedios móviles), hasta las más complejas. En primera década del siglo XXI, se tornó particularmente popular la creación de situaciones, que procura postular estados alternativos de la situación futura de una empresa.

Verificación interna. Dentro de este enfoque se pudo verificar que el estudio de fortalezas y debilidades está sujeto a un inherente análisis. Tal vez porque la evaluación de las aptitudes distintivas es necesariamente una cuestión de criterio, estos listados de evaluación dependen de las organizaciones son más simples y se orientan a la capacidad de la organización a afrontar los objetivos.

Evaluación de estrategia. La escuela de planificación enmendó lo que la escuela de diseño dejó por un lado en la etapa de evaluación. Se crearon técnicas como cálculos de ganancia sobre la inversión, así como métodos como valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo del valor para los socios; la mayoría de estas técnicas están orientados hacia el análisis financiero. "Creación de valor" está interesado por el monto de ventas de la empresa y el valor de las acciones. La premisa que predomina aquí es que las compañías ganan dinero administrando dinero.

En la empresa de estudio la evaluación de la estrategia está ligada a varias técnicas cualitativas, se emplea simulaciones financieras para determinar los objetivos financieros, la participación de mercado queda relegada ante la ventaja de tener una empresa rentable y que permanezca en el tiempo. El crecimiento acelerado en participación de mercado de las empresas de medicina, sin un

estudio técnico, puede generar impactos en los sistemas financieros y no garantiza un crecimiento sostenido.

Puesta en operación de la estrategia. Los modelos se vuelven muy detallados, realmente en esta etapa por lo formal de la escuela la formulación es muy rígida y más bien la etapa de aplicación provee la libertad de dividir, procesar y organizar a lo largo de una jerarquía la parte que le corresponde a cada área, este proceso que se amplía conforme se avanza en el organigrama; de esto se genera la asociación entre planificación y control. Las estrategias se descomponen en una especie de sub-estrategias, de este modo, la postura en operación de las estrategias da lugar a todo tipo de combinaciones, las cuales se cree que existen en diferentes niveles y con cambiantes perspectivas temporales.

Los planes estratégicos a largo plazo, por lo general cinco años, tienen preferencia, consecuentemente por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo que puede ser hasta un año; Junto con esto hay una jerarquía de objetivos, una de presupuestos, una de sub-estrategias como: corporativas, comerciales y funcionales, en esta escuela consideradas más como posiciones que como perspectivas y una de programas de acción.

Los objetivos, presupuestos, estrategias y programas son agrupados en un sistema de planes operativos. Este plan dependiendo de las organizaciones puede tornarse terriblemente complicado. Todas las acciones concernientes con las operaciones se relacionan con la planificación, pero en realidad muchas veces el propósito ha sido el control. Cada presupuesto, sub objetivo, plan operativo y

programa de acción está unido a alguna clase de entidad concreta de la empresa como segmentación, departamento, sucursal o individuo, y se espera que sea llevado a cabo tal como se ha descrito (D'Alessio, 2008).

Fijar plazos para todo el proceso, donde se deben proponer las etapas del proceso, y además en los momentos precisos se deberán llevar a cabo dichas propuestas.

Las actividades que se relacionan con las operaciones son las que reciben más atención, debido a que en estas se fijan plazos, se programan y se presupuestan. En la Figura 6, se muestra el modelo básico de la escuela de planificación, la cual se detalla a continuación:

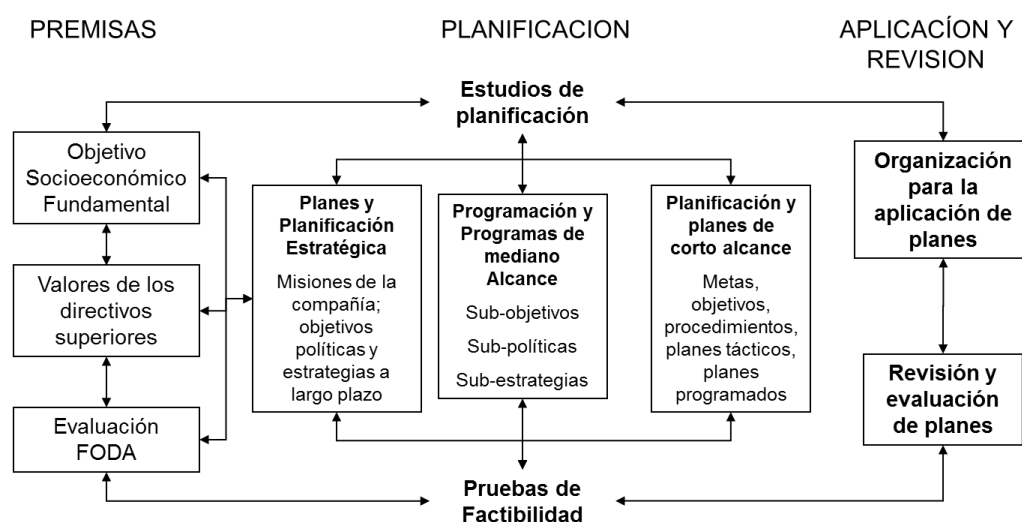


Figura 6: Modelo Básico de la escuela de planificación

Fuente: Estrategia corporativa, Ansoft, 1965

En este modelo ya se observa la valoración de las estrategias, la participación de un equipo directivo y la implementación en planes, programas de largo mediano y corto tiempo.

A continuación se sintetizan las premisas de la escuela de planificación (Mintzberg H. A., 1999):

- a) Las estrategias vienen de un proceso controlado de la planificación formal, las cuales están separadas por algunas etapas, mismas que están proyectadas a través de información sustentada por diferentes técnicas.
- b) Inicialmente, el más alto ejecutivo es el que tiene mayor responsabilidad sobre el proceso general, mientras que los encargados de la planificación son los responsables de la ejecución práctica.
- c) Después de un análisis de la escuela de planificación, las estrategias están listas para ser expuestas con el fin de que se las pueda poner en marcha, siempre considerando los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.

En la Tabla 10 se compara la forma de trabajar de la empresa en estudio con las características de la escuela de planificación, es importante señalar que un tema a resaltar es la participación de un grupo de directivos en la formulación de la estrategia.

Tabla 10:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de planificación**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y la instauración de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo).	Un método formal, con un análisis cuantitativo que termina en un presupuesto financiero	La planificación estratégica, la cual realiza un análisis minucioso para determinar cómo coordinarán y redistribuirán los recursos de la empresa
¿Qué elementos del contexto de la organización se ajustan en la toma de decisiones estratégicas?	Una vez seleccionados los objetivos, los planeadores se centran en el entorno que rodea a la empresa y usan pronósticos como una manera de estar preparados a lo que vendrá en el futuro	
¿Cómo valora su organización al contexto antes de tomar una decisión estratégica?	Los planificadores proveen información objetiva de lo que sucede en la empresa; ayudan a revisar a fondo las estrategias para asegurar su factibilidad	
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Se revisa constantemente	
¿Quién elabora los planes estratégicos de la organización y quien los autorizan?	De la misma manera que en la escuela de diseño el principal directivo sigue siendo el único arquitecto de la estrategia	Junto con esta escuela arriban los planificadores, quienes en esta escuela son los primordiales actores del proceso
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	Se la comunica a través de los mandos medios, se despliega sub-estrategias entorno a las estrategias principales.	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	La responsabilidad del proceso, en sus fundamentos, reside en el Director Ejecutivo; la responsabilidad de la ejecución, en la práctica, en el staff de planeadores	
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	Los métodos en esta escuela siempre se tornaron muy complejas	Se tiende a poner demasiado énfasis en el análisis y poco en las verdaderas ideas estratégicas
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?	Las estrategias se dividen en sub-estrategias para lograr una implantación exitosa. Se jerarquizan de acuerdo al tiempo de implantación de los planes: planes a 5 años o más se consideran «estratégicos» y planes a mediano y corto plazo «operativos»	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

En la empresa de estudio la aplicación de la planificación se la lleva de diferente manera, se determinan las estrategias, indicadores de cumplimiento de las mismas. Su implementación si bien está a cargo de los diferentes niveles de la organización, se realiza a través de un solo plan de aplicación, el mismo que puede variar de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y a los tiempos fijados, todo esto en revisiones mensuales con los altos directivos que diseñaron las estrategias.

Con respecto a la otra premisa que no coincide esta escuela con la de diseño, el principal directivo siempre será el dueño de la estrategia, pero en la práctica el no solo tiene que diseñar planes estratégicos, sino aprobarlos. En esta escuela los planificadores son los principales actores del proceso, que establecen y aprueban las estrategias a seguir.

4.2.3 Premisas de la escuela de posicionamiento

La escuela de posición establece la creación de la estrategia a través de un proceso analítico, incorporando comprendido en dos formas, en el sentido literal de subrayar la importancia de las estrategias mismas, no sólo del proceso a través del cual habrían de ser formuladas, e incorporó un elemento importante a los dictámenes generales de la escuela de planificación y de la reiteración del modelo de la de diseño, al centralizarse en el contenido de las estrategias la escuela de posicionamiento abrió el espacio a una investigación valiosa (Porter, 1985).

Se generalizó las estrategias de acuerdo al tipo de empresa, estas estrategias se denominaron estrategias genéricas, que podían aplicarse a organizaciones similares, terminó con una cantidad limitada de estrategias básicas. El principal directivo es el principal estratega, se exaltó la importancia del planificador a otro nivel, transformándolo en un analista, un experto que acumula datos para encomendar las estrategias genéricas óptimas. Una cuestión importante es que se toman estrategias predefinidas luego del análisis realizado (Porter, 1985).

Esta escuela hizo de la administración estratégica una ciencia, permitiendo su progreso futuro, proporciona de una manera sistemática la concepción de la estrategia, es la forma de ver actual de la estrategia. Tiene un enfoque en los hechos económicos tangibles, particularmente útil en los primeros momentos de desarrollo de la estrategia, cuando se analizan los datos.

A continuación se recopilan las premisas de la escuela de posicionamiento (Mintzberg H. A., 1999):

- a) Las estrategias son perspectivas generales, muy frecuentemente comunes reconocibles en el mercado. Se establece premisas para las estrategias, que son reconocidas y aplicadas comúnmente en las empresas.
- b) El mercado es económico y competitivo donde se desarrollan este tipo de estrategias, normalmente está basado en precios o calidad del producto, las empresas se desarrollan en un entorno amplio de competidores.

- c) La fase para que la estrategia se forme depende de la selección de estas posiciones generales en base a cálculos analíticos, se basa en simulaciones y modelos matemáticos que tratan de predecir la eficacia de las estrategias.
- d) Los analistas muestran los logros de los cálculos conseguidos a los directivos quienes son los que vigilan todas las directivas, se basan en datos tanto para los análisis como para la presentación de resultados, la estrategia se convierte en una herramienta numérica.
- e) Las estrategias están ya desarrolladas en este proceso, luego son ordenadas y puestas en marcha. Normalmente las empresas deben adaptarse a las estrategias, se selecciona la de mayor aproximación a la realidad de la empresa, normalmente no es el mejor proceso ya que las mismas deben ser ajustadas a las necesidades de cada empresa

Los análisis más importantes que se definieron en esta escuela para posicionar a una organización son:

La matriz de crecimiento y participación, registrada como matriz de Boston Consulting Group o matriz BCG representada en la Figura 7. Se trata de una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales puntualiza una estrategia diferente para los módulos de negocio, están representados por una figura alusiva (Henderson, 1973).

La técnica utiliza es una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una organización en particular posee. El eje vertical de la matriz delimita el

crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se ubicarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

ESTRELLA. Alto crecimiento y alta participación de mercado, se aconseja potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva experimentado y la unidad estratégica de negocio disminuya su crecimiento, alcanzando una alta participación de mercado, se convertiría en vaca.

INTERROGANTE. Alto crecimiento y poca participación de mercado, hay que repotenciar la estrategia en dicha área, que podría convertirse en una estrella o peor aún que se imposibilite el crecimiento y disminuya la participación del mercado, es decir se convierta en un perro.

VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio donde se aprovechará para la generación de efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja, áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa; se sugiere deshacerse de estas unidades o negocios cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida, pocas veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, cuando se lo hace como parte del marketing de la organización donde el producto representa una identificación de la organización para el consumidor.

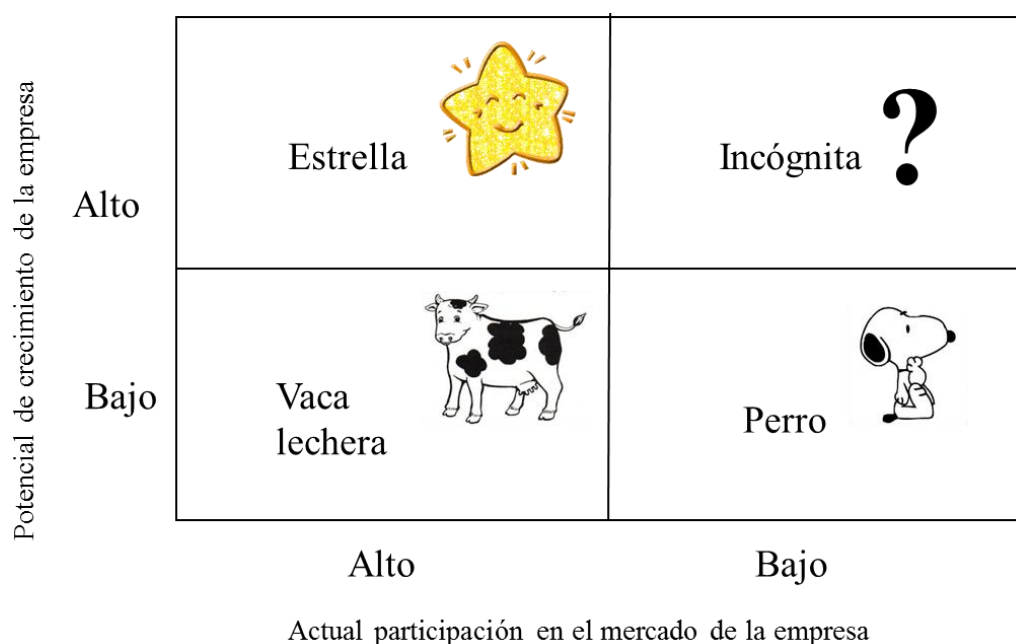


Figura 7: Modelo Boston Consulting Group BCG

Fuente: Estrategia de la corporación, Bruce D. Henderson, 1973.

Análisis del Microentorno de Porter (1985), el modelo gráfico se puede observar en la Figura 8 se representa este modelo, se toma en cuenta las variables directamente relacionadas con el giro de la empresa o la categoría de productos que oferta. Las 5 fuerzas o factores que determinó Porter (1985) son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre competidores, el poder de los productos sustitutos y el ingreso de nuevos productos al mercado, o barreras de entrada.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es muy útil para detectar antes de tiempo cualquier problema que pueda tener la empresa en el mercado.

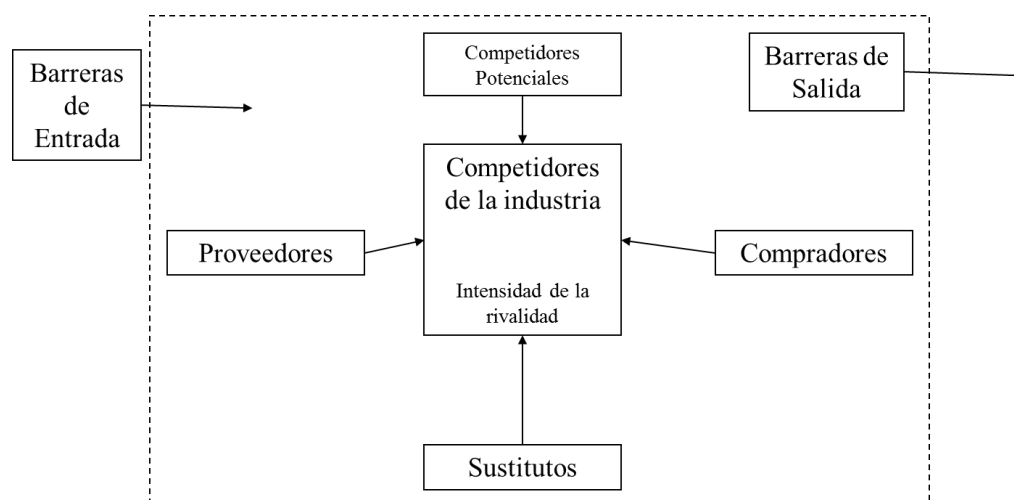


Figura 8: Modelo de análisis de Microentorno de Porter

Fuente: Ventaja competitiva, Porter M, 1985.

Según Porter (1985), las empresas pueden aplicar las dos posibles estrategias genéricas:

- a) Obtener los productos o servicios a menor valor que la competencia y ser el líder en costos. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- b) Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En la diferenciación es posible plantear varias estrategias, si hay varios atributos que son valorados de manera especial por los compradores.

Por otro lado, también influye el mercado objetivo, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Del cruce de estas variables

surgen los distintos cuadrantes de la matriz, ver Figura 9. Para Porter (1985) es difícil ser al mismo tiempo líder en costos y en exclusividad, corriéndose el peligro de incumplir los dos objetivos.

Tamaño de los segmentos apuntados	Grande	Liderazgo en costos	Liderazgo en diferenciación
	Chico	Enfoque en costos	Enfoque diferenciado
		Menor costo	Diferenciación
		Pilar de la ventaja competitiva	

Figura 9: Modelo estrategias genéricas

Fuente: Ventaja competitiva, Porter M, 1985.

Cadena de valor genérica de Porter, es un modelo teórico que describe gráficamente las actividades de una organización para generar valor al cliente y a la misma empresa. Según esta definición una empresa tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de aumentar el margen, es decir bajando los costos o aumentando las ventas. Este margen se analiza a través de la cadena de valor genérica. (Porter, 1985).

Las distintas actividades que realiza una empresa o actividades de valor se clasifican en dos amplios tipos: primarias y actividades de apoyo.

a) Actividades Primarias: Son actividades relacionadas a la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Estas actividades se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la Figura 10 y son:

- Logística interna: Se necesitan gestionar y administrar el recibir y almacenar las materias primas que intervienen en la creación de un producto, así como los recursos para distribuir los materiales.
- Operaciones: Toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, mayor ganancia la empresa podrá obtener, proporcionando un valor agregado en el resultado final, sobre los costos de producción y por ende se podría obtener un mejor precio de venta.
- Logística Externa: Es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales, de acuerdo al tipo de actividad de la empresa.
- Marketing y Ventas: Se debe tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas, se debe medir los retornos de inversión del marketing de los productos.
- Servicios: Abarca áreas, como la administración técnica, el servicio al cliente luego de la venta del producto. Un componente de servicio

adecuado aumenta la confianza del consumidor, lo que aumenta el valor del producto en el mercado.

- b) Actividades de Apoyo: Son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, como por ejemplo insumos comprados, tecnología, recursos humanos y funciones que no corresponden a la cadena de producción.

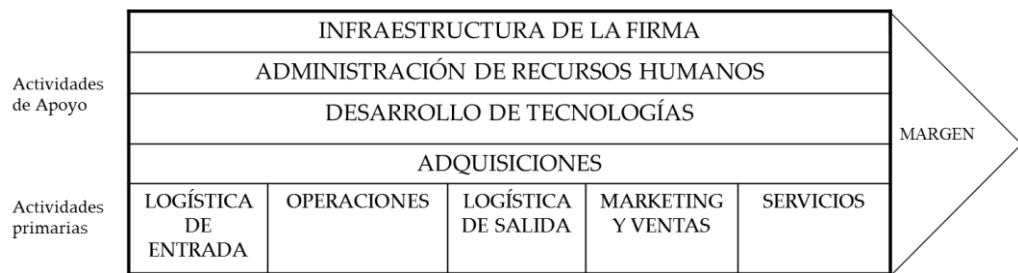


Figura 10: Cadena de valor genérica

Fuente: Ventaja competitiva, Porter M, 1985.

En la Tabla 11 se definen la relación entre la entrevista y las premisas de la escuela de posicionamiento, donde destaca la utilización de procesos desarrollados.

Si bien se toma en la empresa de estudio de caso datos resultantes de análisis, las estrategias no se formulan de esquemas predefinidos. Se examina cada situación y se establece una estrategia diferente, además las estrategias se formulan con un grupo interno de directivos y no se utiliza consultores externos.

La empresa toma los modelos de matriz de crecimiento, cadena de valor y análisis del micro entorno, definidos en esta escuela en la formulación de la

estrategia a largo plazo, las mismas que se analizan individualmente para compararlas con el entorno.

Tabla 11:
Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de posicionamiento

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y la instauración de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Utiliza el análisis estadístico para enmarcar en unas estrategias definidas, llamadas genéricas.	
¿Qué elementos del contexto de la organización se analiza para la toma de decisiones estratégicas?	Esta escuela dice que solo unas estrategias claves como las posiciones en el mercado económico son las deseables.	Por ello las estrategias resultan de un proceso que se encuentra desarrollado y, luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura empresarial.
¿Cómo estima su empresa el contexto antes de tomar una decisión estratégica?	El proceso de formación de estrategia depende de la selección del mercado en el ámbito económico y competitivo de acuerdo a esto se crean posiciones genéricas en base a un cálculo analítico	
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Periódicamente	
¿Quién desarrolla los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	La escuela del posicionamiento eleva al planificador a otro nivel, la persona se convierte en un analista (proveniente de una consultoría), un calculista erudito que hiciera un análisis exhaustivo para recomendar que estrategias genéricas aplicar	
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	Sigue los lineamientos de la escuela de planificación y diseño	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Normalmente con consultores externos	
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	Con el grado de cumplimiento de los objetivos financieros	
¿Cómo se evalúa el éxito de la realización de las estrategias de la organización?	EL éxito de la implementación de estas estrategias se basa en el uso del análisis para identificar relaciones correctas	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

4.2.4 Premisas de la escuela empresarial

Las ideas de formación de las estrategias ocurren dentro de la mente del directivo principal, normalmente es una persona carismática con mucha personalidad para llevar a cabo sus concepciones. Estos procesos se basan naturalmente en los estados y los procesos mentales: la intuición, el juicio, la sabiduría, la experiencia, la perspicacia, entre otros.

Este tipo de liderazgo se ve reflejado normalmente en la etapa de formación de una organización, está basado en el fundador de la empresa, quien genera, modela, aprueba e implementa la estrategia. Esta escuela desarrolla estrategias emergentes, frente a situaciones del entorno que afecten a las estrategias planteadas.

A continuación se resumen las premisas de la escuela empresarial (Mintzberg H. A., 1999):

- a) La estrategia está posicionada en la mente como perspectiva, la misma que da un sentido de orientación, y visualiza como estará la organización en el futuro.
- b) La estrategia pasa por un proceso de formación, el cual está establecido de acuerdo a las destrezas del líder, muy aparte de que la haya elaborado solo el líder o sea una adecuación de otros, para luego considerarla como parte integral de su propia conducta.

- c) El líder permanentemente fomenta la visión de la empresa, manteniendo su control propio sobre la aplicación, para así proponer diferentes alternativas dependiendo de las necesidades.
- d) La visión estratégica se convierte en flexible y de esta manera la estrategia empresarial puede ser planificada o emergente; si es planificada se quiere decir que es una visión general la manera en la que se extienden los detalles de la visión.
- e) La organización es flexible, con una estructura sencilla, que se adapta a la conformación de cualquier grupo empresarial, a una empresa de un solo individuo o a su vez a una organización que ya se encuentra establecida, en donde el líder restablece los procedimientos y las relaciones de poder, para manejar libremente a la organización.
- f) La estrategia empresarial suele tomar la forma de un segmento propio, de ciertos sectores en el mercado, los cuales están directamente controlados por la competencia.

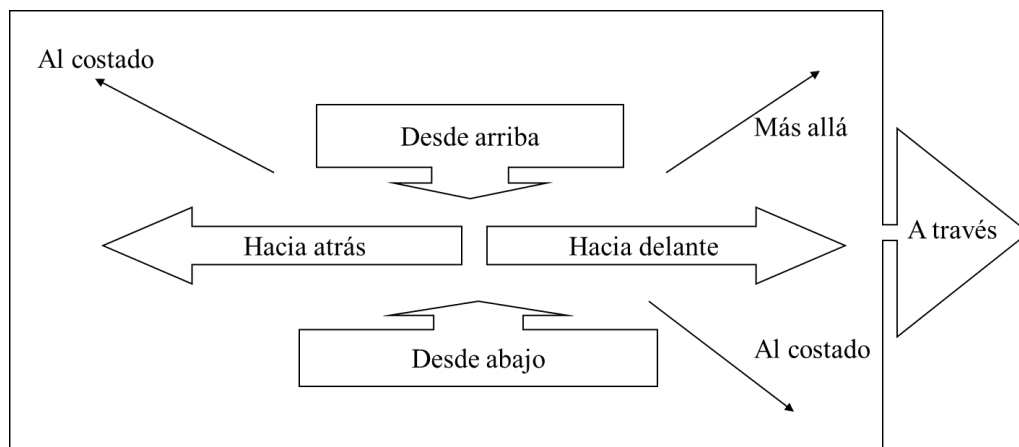


Figura 11: Pensamiento estratégico como algo visual

Fuente: Artículo en A/as/, Mintzberg H. A., 1991.

Mintzberg estableció las etapas del pensamiento estratégico que se enmarca la escuela empresarial como se ve en la Figura 11, (Mintzberg H, 1991.) :

Ver hacia adelante, se debe pensar en forma estratégica, debe verse ¿cómo la organización va a estar en el tiempo?, ¿Dónde queremos llegar como organización?, esto está relacionado con la visión de la empresa o de las ideas que se están planteando.

Ver hacia atrás, para poder planificar hacia el futuro se debe ver el pasado, observando que pasó, cuáles fueron los aciertos o errores cometidos por las organizaciones, esta revisión hacia atrás debe constituirse en una base para visualizar el futuro.

Ver desde arriba, se debe poder observar la organización de manera externa comparándola con el mercado, la competencia, observando el rumbo que está tomando la organización.

Ver desde abajo, es un tema inductivo debe analizar el entorno desde el punto de vista de la organización.

Ver al costado, significa salir de las tendencias del mercado, ser diferente en los accionares que conducen a la organización.

Ve más allá, las ideas creativas deben ser puestas de tal manera que se creará un mundo con ellas, es distinto de ver hacia delante, es construir un futuro, inventar un escenario que sin estas ideas jamás llegaría a existir.

Ver a través, de qué sirve todo este proceso si el pensador estratégico no realiza o plasma sus ideas y las lleva a cabo, es por esto que el ver a través es el implementar las estrategias y tener éxito en las mismas.

Las cuatro primeras dimensiones no convierten a su realizador en un pensador estratégico, deben estar acompañadas de la creatividad, que le permita innovar y llevar el liderazgo del mercado con productos nuevos que marquen una pauta a la sociedad.

En la Tabla 12 se compara las preguntas de la entrevista con el Gerente General de la empresa de estudio con las premisas de la escuela empresarial, para generar los puntos de concordancia más relevantes del estudio del caso con esta escuela.

Tabla 12:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela empresarial**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y instauración de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Tiene un método cualitativo	
¿Qué elementos del contexto de la organización se ajustan para la toma de decisiones estratégicas?	El proceso de elaboración de estrategia, es semiconsciente, comprendido en la experiencia y la racionalización del líder.	PREMISA NUMERO 2
¿Cómo valora su empresa el contexto antes de tomar una decisión estratégica?	la estrategia empresarial procura tomar la forma de nicho, de uno o más sectores en una perspectiva de mercado adaptada a la competencia directa	PREMISA NUMERO 6
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Periódicamente	
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autorizan?	Concentra el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción	En esta escuela (empresarial) la perspectiva estratégica no es tan general o didáctica como en algunas de otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder.
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	A través de su liderazgo y personalidad carismática	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Flexible y emergente	
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	Indicadores	
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?	No se evalúa, pero si se indica que el éxito deriva de un profundo conocimiento del tema por parte del innovador de la estrategia	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

Se concluye que la empresa del caso de estudio comparte muchas de las características de la escuela empresarial, como ser dirigidas por un líder con mucha experiencia, que conoce el mercado, que tiene claro la visión de la empresa, que las estrategias de la organización forman parte de su día a día.

La organización difiere en la innovación de productos, en la creación de un futuro que sin sus estrategias no podría existir. Esto se da por el tipo de mercado y el entorno que se desarrolla, ya que existen constantes cambios en las reglas de juego y la medicina prepagada es un producto alternativo a la seguridad social cuyo mercado está definido y truncado por la disponibilidad económica de la sociedad.

4.2.5 Premisas de la escuela cognoscitiva

Se basa en la psicología, es más útil en la etapa conceptual del proceso de formulación de la estrategia. Es un proceso mental, que analiza cómo la gente descubre patrones y procesa la información, se concentra en lo que está sucediendo en la mente del estratega, y cómo él procesa la información, descubriendo patrones y tendencias (Myers, 1962).

Las estrategias surgen como conceptos, mapas, esquemas y marcos de la realidad, exige el lado creativo del proceso de la estrategia, es muy fuerte en el nivel de un estratega individual, muy útil para explicar el por qué nuestras mentes son imperfectas.

En la Figura 12 se observa los estados de la mente de un estratega, que pueden ser opuestos y utilizados de acuerdo a la situación emocional de la persona que define las estrategias, se pueden

Extroversión (vigorizado por el mundo exterior)	Introversión (vigorizado por el mundo dentro de la propia cabeza)
Sensitividad (la información proviene de confiar en los sentidos)	Intuición (la información proviene de captar los patrones esenciales)
Pensamiento (confiar en el análisis para las decisiones)	Sentimientos (confiar en lo que se siente para las decisiones)
Criterio (vivir de una manera planificada, ordenada, controlada)	Percepción (vivir de una manera flexible, espontánea)

Figura 12: Estilos cognoscitivos

Fuente: Estilos cognitivos, Myers, 1962.

Estos estados emocionales para la formulación de estrategias no son excluyentes, en un mismo proceso puede influenciar varios de ellos, al formular una estrategia debe basarse en datos, pero existe un nivel de incertidumbre donde el estratega confía en sus sentimientos para la toma de decisiones.

A continuación se resumen las premisas de la escuela cognoscitiva según lo indicó Myers (1962):

- a) La creación de las estrategias se da lugar en la mente del estratega, mediante un proceso de conocimiento adquirido en el tiempo.
- b) En esta escuela las estrategias nacen a través de distintos medios como los conceptos, mapas, marcos y esquemas, gracias a los mismos las personas pueden formular las estrategias con los estímulos del entorno.

- c) Según la rama subjetiva son simples interpretaciones de un mundo que solo existe en términos de cómo es percibido, de otra manera el mundo que nos rodea podría ser moldeado, construido y enmarcada.
- d) Conceptualmente las estrategias en esta escuela son difíciles de concretar, después de haberlas alcanzado son notablemente menos optimas, y cuando se aprecia que no resultarán viables, existe mucha dificultad para cambiarlas.

En la empresa de estudio existen varias formas de percibir patrones para la generación de estrategias, que se concluyen de la información en la Figura 13 donde se contrasta las preguntas en la entrevista del estudio del caso y las características de la escuela cognoscitiva:

- a) Extroversión, influye en la generación de la estrategia el comportamiento del mercado, las condiciones del entorno y las acciones de la competencia.
- b) Introversión, al participar varios altos directivos en la formulación de la estrategia, no todas las estrategias son generadas con datos, varias de las estrategias son formuladas por esquemas internos de cada individuo, como su formación, área de interés y percepción de la competencia.
- c) Intuición, que está formulada por la amplia experiencia de sus directivos en especial de su Gerente General, que a la larga esta intuición es la acumulación de hechos y conocimientos que permite tomar decisiones.

- d) Pensamiento, que se desarrolla con análisis cuantitativos a través de estadísticas y cualitativos con revisiones de acciones tomadas por la competencia y el Estado, en materia de imposiciones, leyes o nuevos productos lanzados al mercado.
- e) Criterio, que se plasma en toda la organización de la empresa fundamentalmente en su estructura documental, su planificación se la lleva de manera ordenada.
- f) Percepción, ya que para la generación de estrategias es un proceso espontaneo por la flexibilidad que se tiene de modificar o cambiar las estrategias de la organización.

Tabla 13:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela cognoscitiva**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y la instauración de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Cualitativo, a través del perfil psicológico del líder o estrategia.	
¿Qué elementos del contexto de la organización se ajusta para la toma de decisiones estratégicas?	No se especifica	
¿Cómo estima que su organización toma en cuenta el contexto antes de tomar una decisión estratégica?		
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?		
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.	La mayoría de los estrategas son autoeducados: fundamentalmente desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa.
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?		
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)		
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?		
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?	el éxito es atribuido a las aptitudes propias, mientras que el fracaso es por errores de otro	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

4.2.6 Premisas de la escuela de aprendizaje

Esta escuela define la creación de la estrategia como un proceso emergente, la gerencia presta atención a las cosas que realizan o no, durante un cierto plazo, incorpora este aprendizaje a su plan de acción general, con planes o visiones

claras, por lo que las estrategias deben emerger de procesos pequeños, pues una organización se adapta y aprende en el tiempo con la experiencia.

Esta escuela ofrece una solución para ocuparse de lo complejo y de lo imprevisto en la formulación de la estrategia. Adicionalmente al aprendizaje del líder, aprenden más personas en la organización, no existe ninguna necesidad de un líder supremo u omnipotente; es combinado con la visión emergente, que es fuerte en condiciones complejas con cambios continuos y se aplica principalmente organizaciones profesionales.

A continuación, se resumen las premisas de la escuela de aprendizaje, descritas por Mintzberg (1999).

- a) La organización en sí, siempre ha sido compleja e imprevisible, la misma que siempre ha considerado que el conocimiento es necesario para la implementación de las estrategias, por lo que la elaboración de las mismas forma parte de un proceso de aprendizaje, donde la formulación y aplicación de las estrategias no se pueden distinguir a través del tiempo, existe una marcada diferencia.
- b) Aunque el líder siempre debe mantenerse en un aprendizaje constante, es la organización la que aprende, la mayoría de los directores que conforman las organizaciones son estrategias en potencia que pueden generar estrategias.

- c) Busca la estimulación del pensamiento retrospectivo, para que de esta manera, las acciones que se tomen tengan una razón de ser, es decir que las estrategias tengan una relación clara de que van a conseguir.
- d) Las ideas estratégicas pueden ser de cualquier persona dentro de la organización, que cuente con las capacidades y medios para aprender, esto equivale a que las estrategias pueden nacer en cualquier lugar y de cualquier forma. Ciertas iniciativas o se desarrollan por si solas o quedan en el olvido, mientras que existen otras que son acogidas por los líderes que las impulsan por toda la organización o en la Alta Gerencia, dándoles el impulso necesario para que sean aprobadas e implementadas. Sea cual sea la manera, siempre que existan iniciativas de éxito se da paso a que estas se conviertan en estrategias emergentes. cuando ya sean reconocidas, se convertirán en estrategias premeditadas.
- e) El papel del liderazgo no es el de inducir estrategias, sino que estas deben ser creadas mediante un proceso de aprendizaje estratégico, en el cual puedan nacer nuevas estrategias. En conclusión, la dirección estratégica trabaja con las diferentes relaciones entre: el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.
- f) Al principio las estrategias son salidas del pasado, para luego quizá a futuro transformarse en proyectos y finalmente como un panorama para orientar una conducta en general.

En la Figura 13 se observan la relación de los niveles con el proceso de formación de las estrategias, que el aprendizaje individual incentiva al aprendizaje colectivo, el aprendizaje organizacional es un proceso que cambia pensamientos y acciones individuales compartidas entre los miembros de la empresa. Ambos procesos se ven afectados por las empresas y a la vez están ejecutadas en ellas. Los niveles individuales, grupales y organizacionales que tienen referencia con los cuatro procesos que comprenden cambios de conducta y también cognoscitivos: percepción, interpretación, integración e institucionalización.

La percepción, es un proceso espontaneo y subconsciente que se desarrolla en el individuo, es el comienzo del aprendizaje y se produce en una sola mente; la interpretación aglomera los elementos conscientes de este aprendizaje individual y los comparte a nivel de grupo; posteriormente viene la combinación para cambiar la comprensión colectiva y funciona como una unión hacia toda la empresa.

Nivel	Proceso	Información recibida / resultados
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación / Diálogo
Grupo	Integración	Compresión compartida Adaptación mutua Sistemas interactivos
Organización	Institucionalización	Planes / rutinas / normas Sistemas diagnósticos Reglas y procedimientos

Figura 13: Sistema unificador para el aprendizaje organizacional

Fuente: (Mintzberg H. A., 1999).

El aprendizaje influye en toda la empresa ejecutándose en los sistemas, estructuras, procesos y prácticas. La planificación juega el papel de formalizar el conjunto de estos cuatro procesos y niveles, dentro de la organización.

Al comparar las preguntas realizadas con las características de la escuela de aprendizaje en la Tabla 14, se puede concluir que la empresa de estudio concuerda que la generación de estrategias es un proceso dinámico y ágil. El entrevistado comparaba el proceso de generación de estrategias como una “lancha rápida” que se mueve de manera dinámica, con la libertad de generar ideas de cambio, las estrategias normalmente son emergentes, luego de una etapa de maduración y análisis las transforman en estrategias permanentes, que se incorporan a la planificación estratégica.

Solo participan en la generación de las estrategias un grupo reducido de directivos, al contrario esta escuela determina que cualquier persona de la organización puede generar estrategias, siempre que tenga la capacidad y la experiencia. Sin embargo, la Gerencia General mantiene una política abierta para escuchar y que formulen ideas de cambio y mejora, de estas ideas el grupo directivo generan las estrategias.

El aprendizaje se da a todo nivel ya que los procesos y experiencias se transmiten a lo largo de la estructura jerárquica, además de la política de Gerencia abierta que se tiene con el personal de la organización.

Tabla 14:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de aprendizaje**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y la ejecución de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Propone una respuesta: aprende con el tiempo	
¿Qué elementos del contexto de la empresa se ajusta para la toma de decisiones estratégicas?	Esta escuela busca la estimulación del pensamiento retrospectivo, para que de esta manera, las acciones que se tomen tengan una razón de ser.	PREMISA 3
¿Cómo valora su empresa al contexto antes de tomar una decisión estratégica?	Permanentemente, toman las ideas de las personas que las convierten los líderes en estrategias emergentes y luego que estén claramente definidas las convierten en estrategias permanentes	
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?		
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	Los sujetos instruidos de cualquier parte de la empresa pueden aportar al proceso estratégico.	Quien mejor para fiscalizar la estrategia que el soldado de infantería en la línea de fuego, más cerca de la operación.
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	Es comunicada a través de la persona que este encargada de la estrategia o de la alta gerencia	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Las ideas estratégicas pueden ser de cualquier persona dentro de la organización	PREMISA 3
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	A través de indicadores	
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la empresa?	El éxito o el fracaso de la estrategia en una empresa de riesgo obedecen a las capacidades conceptuales y políticas de los managers, por ejemplo demostrar que lo que la experiencia corporativa convencional había clasificado como inadmisibles era, en realidad posible.	

Fuente: Safari de la estrategia, Mintzberg H. A., 2005.

4.2.7 Premisas de la escuela de poder

La escuela de poder define la creación de la estrategia como un proceso de negociación, se analizan los esquemas de poder existentes y sus posibles alianzas, se define un juego político dentro y fuera de la organización, las relaciones de poder son las que predominan. El generar una idea de estrategia puede presentarse en cualquier persona de la organización, o inclusive en alguna organización externa, esto se aplica en grupos de empresas donde la estrategia puede venir de una organización del grupo empresarial.

Esta escuela permite que la gente más valiosa en una organización sobre salga, a asegurarse que todos los puntos de vista de un tema sean discutidos por completo, rompe los obstáculos con cambios necesarios para establecer o analizar una estrategia. Al ser en consenso la formulación de la estrategia disminuye en algún grado la resistencia inicial después de que se toma una decisión. Es útil para entender las alianzas estratégicas, proyectos de riesgo compartido y para hacer un análisis de las partes interesadas.

Uno de los métodos que utiliza esta escuela es la teoría de los juegos que se puede observar en la Figura 14, donde el entorno institucional debe analizar todos los jugadores que participan en el negocio, como son competidores, proveedores, la empresa misma, los negocios complementarios que participan del mercado con productos sustitutos.

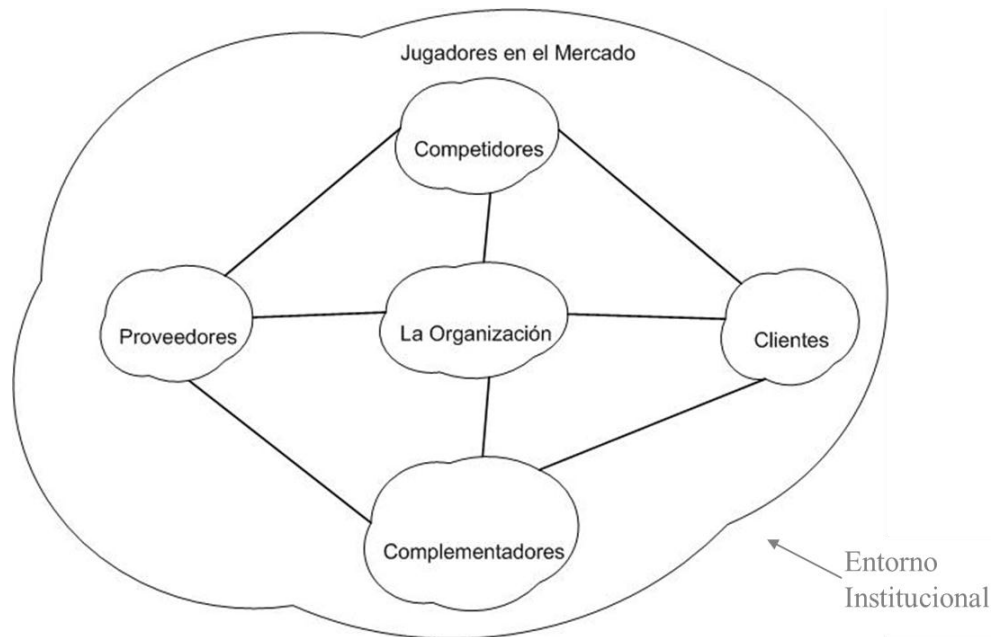


Figura 13: Teoría de juegos - análisis de los jugadores

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

El poder se ejerce en varios sentidos a la organización, inclusive puede existir fuerzas de poder aliadas que presionen la toma de una estrategia en la organización, así esta presión sea externa.

Como indicó Mintzberg (1992), existen varios tipos de juegos políticos en las organizaciones que establecen las relaciones de poder entre los colaboradores de las mismas, estos tipos de juegos se detallan a continuación:

1. *Juego de sublevación*, se juega para soportar a la autoridad, pero también para recibir los conocimientos técnicos o a la ideología determinada, incluso para realizar cambios en la empresa. Va desde la protesta hasta la sublevación y es jugado generalmente por los delegados de niveles jerárquicos inferiores, que son empleados de mandos de supervisión u operativos, que sienten el mayor peso de la autoridad formal.

2. *Juego de la contra insurrección*, jugado por los que poseen poder político para resistirse con recursos políticos e incluso normalizado. Son las jefaturas y gerencias medias que tienen recursos de aprendizaje y técnicos para discutir una idea presentada por mandos operativos, a su vez pueden llegar a la alta gerencia con perspectivas de cambios a las estrategias.
3. *Juego del patrocinio*, se juega para elevar a una plataforma de poder, utilizando a los mandos superiores para que la persona se adhiere a alguien que tiene más influencias, ejerciendo lealtad a cambio de autoridad, que significa compartir sus ideas con la condición de poder participar de manera más activa en la nueva formulación de estrategias, esto permite el crecimiento profesional de los colaboradores.
4. *Juego de construcción de alianzas*, se juega entre compañeros del mismo nivel jerárquico, negociando pactos implícitos de apoyo mutuo con objeto de conseguir poder; es la agrupación de ciertos individuos o áreas que se juntan para generar nuevas ideas o cambios.
5. *Juego de construcción de imperios*, se genera este juego por los encargados de línea que eludiendo la contribución de sus compañeros de línea, se administran individualmente a los subalternos. Es este tipo de juego predomina un líder que trata de realizar alianzas para conseguir poder de negociación a través de incentivos a los subordinados de los demás departamentos.

6. *Juego de presupuestos*, se juega libremente con reglas bastante definidas, su accionar es parecido al juego de construcción de imperios, pero los incentivos no son recursos, posiciones o unidades a dirigir, al contrario es cumplir metas establecidas.
7. Juego de entendimiento técnicos no registra los entendimientos para conseguir dominio, sea generando exageraciones o enfatizando la importancia de los conocimientos, es la manipulación del conocimiento que tienen ciertos funcionarios para entorpecer la sistematización de su trabajo o su registro documental, haciéndolo parecer único y especial, esto lo trabajan ocultando las instrucciones para ellos; a su vez los no conocedores juegan tratando de hacer ver su trabajo como si fuera de un conocimiento explicativo para que sea declarado profesional.
8. *Juego del Dominio*, lo juega quien tiene dominio legítimo, quienes oprimen a quienes tienen menos dominio, esto se lo realiza de manera ilegítima para someter en el apoyo de ideas generadas.
9. *Juego de Línea contra Staff*, se juega tanto para incrementar el dominio como para imponerse a un rival, se presenta como ejemplo en los mandos jerárquicos de producción con los de asesoramiento.
10. *Juego de Campos Rivales*. Se juega para derrotar a un rival y es resultado de los juegos de alianzas y de construcción de imperios, estos generan dos bloques que son en verdad, la lucha entre dos individuos de igual dominio,

en vez del juego entre individuos, puede darse entre unidades, como por ejemplo marketing y producción, entre personalidades rivales o entre dos grupos de trabajo en competencia.

11. *Juego de los Candidatos Estratégicos*. Participando en la lucha de poderes para verificar un cambio en la empresa, las personas y grupos tratan de fomentar la negociación por los diferentes medios, para lo cual utilizan el cambio de la naturaleza estratégica que son afines a las estrategias.

12. *Juego de las Denuncias*. Un individuo del interior, habitualmente de nivel inferior, maneja información privilegiada para evidenciar a un individuo con proyección, a un comportamiento cuestionable o ilícito en la empresa, este tipo de juegos constituye un acorralamiento y represalias si no es bien controlado.

13. *Juego de los Progresistas*. Un grupo de personas cercanas al poder pero no en su núcleo, tratan de reubicar la estrategia de la empresa, trasladar una entidad importante los conocimientos técnicos, delegar su ideología o deshacerse de su líder. En su forma básica supone una especie de amotinamiento contra el líder, un intento de representar a los titulares de la autoridad manteniendo.

A continuación, se resumen las premisas de la escuela de poder (Mintzberg H. A., 1999):

- a) La elaboración de las estrategias en esta escuela se basa en el poder y la política, puede ser porque es parte de los procesos de la organización o debido al ambiente externo.
- b) La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente y a tomar la forma de posiciones y estratagemas más que de perspectivas.
- c) Con respecto al micro poder se puede decir que, mediante el convencimiento, el regateo y, en algunos momentos la confrontación directa, la elaboración de la estrategia es el intercambio entre los diferentes tipos de intereses locales y alianzas cambiantes, sin que ninguno sobresalga por el otro en un lapso de tiempo significativo.
- d) El macro poder considera que la organización impulsa su propio bienestar a través del manejo con las diferentes organizaciones, mediante el uso de ciertas maniobras y estrategias colectivas en diferentes tipos de agrupaciones o alianzas.

En la Tabla 15 se analiza las preguntas de la entrevista con las premisas de la escuela de poder, donde se destaca que las personas o los grupos de coalición buscan sus intereses particulares, adicionalmente se observa que las relaciones de poder cambian frecuentemente y se necesita que el líder lleve un control de estas relaciones.

Tabla 15:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela de poder**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y agrupación de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Cualitativa a través de la generación de relaciones de poder	
¿Qué elementos del contexto de la organización se ajusta para la toma de decisiones estratégicas?	La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política, ya sea como proceso dentro de la organización o como la conducta de ésta en su ambiente externo	PREMISA 1
¿Cómo valora su organización el contexto antes de tomar una decisión estratégica?	Por el nivel de empatía de las personas que la generan	
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Es constante ya que las relaciones de poder cambian frecuentemente	
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	La estrategia es un producto varios personajes y coaliciones persiguen sus propios intereses. Además, los grupos subordinados pueden determinar y distorsionar las estrategias	
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	Por comunicación formal a través de las relaciones de poder	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Se realiza un análisis para así poder determinar si; se realizan alianzas estratégicas o fuentes externas estratégicas (outsourcing)	
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	Indicadores	
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?	El macro poder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de las maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.	PREMISA 4

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

En la empresa de estudio como en cualquier empresa existen juegos de poderes, estos se encuentran controlados por el líder de la organización que es la Gerencia General, que toma estas relaciones para analizar de diferentes puntos de vista, las ideas planteadas y genera un consenso en las mismas, tomando como punto

de partida lo mejor para la organización, evitando el surgimiento de los micro gobiernos con un liderazgo sólido y de respeto.

Frecuentemente se ve asociaciones entre líderes de áreas para generar estrategias, las mismas que llevan a la mejora para la organización. El personal que genera ideas lleva un tiempo considerable en la organización, normalmente por su aplicación se les concede incentivos como asensos a cargos de mayor responsabilidad.

4.2.8 Premisas de la escuela cultural

Rhenan y Normann describieron a esta escuela como un proceso colectivo, intenta relacionar a los distintos grupos y departamentos que existen dentro de la organización. Le da principal énfasis al papel fundamental que los procesos, creencias y valores desempeñan en la toma de decisiones y en la formación de la estrategia, explica la resistencia al cambio estratégico y ayuda a ocuparse de valores dominantes en las organizaciones (1968).

La palabra ideología describe a una parte importante del avance dentro de una empresa, se determina como un conjunto fuerte de opiniones compartidas apasionadamente por sus colaboradores, que distingue a la empresa; todo esto compartido grupalmente y de ámbito social. Mientras la escuela de poder separa a las personas en una organización, la escuela cultural trata de unirlos por convicciones e ideologías comunes a la empresa (Hall, 1996).

Se asocia cultura organizacional con conocimiento colectivo, en las actividades de la empresa, están presentes las convicciones simultáneas que se reflejan en costumbres y experiencias, así como en manifestaciones más tangibles como: relatos, símbolos e incluso edificios y productos. Existen culturas organizacionales inclusive en el Ecuador que está orientadas por ejemplo; a su estructura física o a los colores de sus productos.

La cultura interviene sobre la manera de pensamiento adoptado en una empresa, así como también en la investigación de ideas, con lo que afecta al proceso de creación de estrategia, como resultado, empresas con diferentes culturas que se dedican a lo mismo, la interpretan las oportunidades de estrategias de manera distinta (Mintzberg H. , 1992).

Mintzberg (1992) mencionó cuatro pasos para destruir una cultura rica en una organización:

- a) Disponga de lo fundamental, como si hacerlo le produciría pérdida de dinero.
- b) Diseñe un plan para cada postura: nada de confianza y nada de enseñanza.
- c) Revisar que los administradores aseguren de que nunca lleguen a tener el conocimiento y experiencia, que se dediquen solo a derivar.
- d) Sea continuamente objetivo, lo cual significa tratar a la persona como a objetos, girar al personal como si fueran activos fijos.

Según el mismo autor, a continuación, se resumen las principales premisas de la escuela cultural.

1. Según las convicciones e interpretaciones impartidas por el personal de la compañía, se considera que las estrategias son parte de un proceso de interacción social.
2. Las personas ganan este tipo de convicciones a través de la asimilación o sociabilización, en donde la mayoría de las veces es metodológico más no oral. Se aprende con el observar las conductas de los demás, sin embargo hay ocasiones que se encuentra consolidada la asimilación por una instrucción más formal.
3. Las personas de una organización pueden explicar de manera parcial las convicciones que soportan a su cultura, el porqué de su comportamiento o de donde se originaron, a veces los valores pueden permanecer confusos para los miembros de la organización. Se observa mucho de este comportamiento en las respuestas así: “lo hemos hecho siempre”, “toda la vida la empresa se ha manejado de esta manera”.
4. La estrategia se la considera más como una perspectiva general que de una posición, existen patrones en donde los recursos o capacidades implantados en la empresa están protegidos, lo que ayuda a generar una ventaja competitiva. Es por eso que a esta estrategia se la describe como premeditada.

5. La cultura y en especial la ideología, no alientan al cambio estratégico como lo hace mantener en el tiempo la estrategia que ya existe; limita la generación de cambios que afecten a la perspectiva general de la estrategia que ha llevado la organización.

En la Tabla 16 se realiza una comparación entre las preguntas realizadas en el estudio del caso y las premisas de la escuela cultural, lo más destacado de este análisis es la base de generación de las estrategias por sus costumbres de grupo.

Tabla 16:

Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela cultural

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y generación de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Es un método cualitativo que se define como predeterminada	
¿Qué elementos del contexto de la empresa se ajustan para la toma de decisiones estratégicas?	La generación de estrategia es una transformación de interacción social, sustentando en las convicciones e interpretaciones compartidas por los colaboradores de una empresa. Lo hace mediante el análisis de actividades puramente sociales	PREMISA 1
¿Cómo evalúa su organización el contexto antes de tomar una decisión estratégica?	En base a su cultura de grupo	
¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Poco frecuente ya que los temas culturales no cambian con facilidad	
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	La organización	
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	A través de concientización y empoderamiento	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	El pensamiento, no incentiva el cambio estratégico tanto como la permanencia de la estrategia evidente; a lo sumo, tienden a arrancar	
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	los cambios de posición dentro de la perspectiva	
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?	estratégica general de la organización.	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

4.2.9 Premisas de la escuela ambiental

Esta escuela define la creación de la estrategia como un proceso reactivo, la estrategia es una respuesta ante las condiciones impuestas por el ambiente externo. Las otras escuelas consideran al entorno como un elemento, la ambiental lo ve al entorno como actor que participa en el desempeño de la organización, se tiende a considerar a la empresa como un sujeto pasivo que sólo reacciona al contexto. Esto reduce la generación de estrategia a un género de proceso reflejo, que en realidad solo es reactivo a su entorno dejando a un lado la creatividad y la pauta de innovación. Tanto el liderazgo como la empresa se subalternan al escenario externo en esta escuela.

A continuación se resumen las principales premisas de la escuela ambiental (Hannan & Freeman, 1977):

1. El ambiente forma parte del papel principal al momento de crear las estrategias, ya que son expuestas a la organización como fuerzas generales.
2. La empresa puede responder a estas fuerzas, o bien ser destituida por ellas.
3. La misión del liderazgo es analizar el entorno para asegurar que la adecuación sea correcta por parte de la organización, llegar a cumplir los objetivos planteados.

4. Cuando las organizaciones caen en nichos ecológicos, llegan a una posición donde los recursos empiezan a escasear y las condiciones son desfavorables, es cuando estas mueren.

En la Tabla 17 se observa la relación del estudio de caso y las características de la escuela ambiental, donde se destaca el entorno como fuerza principal del proceso de generación de estrategia.

La empresa en estudio le da una importancia considerable al entorno, sin embargo es un factor más que se analiza, no se toma como una premisa las corrientes que se dan en el ambiente. Un ejemplo de esto es lo que mencionaba el entrevistado sobre la no adopción de la práctica que gran parte de las empresas de medicina prepagada realizan, que es la comercialización de productos de medicina prepagada a precios por debajo de los riesgos que se manejan en el negocio, que si bien permite una mayor participación en el mercado en el tiempo, deja sin recursos para cubrir los gastos de operación de las organizaciones.

Tabla 17:**Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela ambiental**

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y la generación de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Análisis cuantitativo y cualitativo del entorno	
¿Qué elementos del contexto de la organización se ajusta para la toma de decisiones estratégicas?	Esta escuela incorpora al contexto como una de las tres fuerzas principales del proceso junto con el liderazgo y la institución.	¿Qué es el entorno? Esencialmente se lo delinea como un conjunto de dimensiones abstractas, esas fuerzas externas que "no son la organización"
¿Cómo evalúa su organización al contexto antes de tomar una decisión estratégica?	Todo se sujeta al tamaño de la empresa, de la tecnología, del equilibrio del entorno, de la hostilidad de la competencia.	
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Periódicamente de acuerdo a la variación del entorno	
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	El liderazgo se transforma en un elemento pasivo cuya función es "aprender" del contexto y reconocer la adaptación apropiada	
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	De manera formal	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Sin delinear con mayor claridad las dimensiones del entorno, esta escuela no explica por qué, por ejemplo, dos organizaciones pueden operar en un mismo entorno con éxito aplicando dos estrategias absolutamente diferentes. Lo importante no es dilucidar si existe o no opción estratégica, sino cuáles son las condiciones que amplían o restringen su alcance.	
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?		
¿Cómo se ajusta el éxito de la ejecución de las estrategias de la organización?		

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

4.2.10 Premisas de la escuela de configuración

Esta escuela define la creación de la estrategia como un proceso de transformación de la organización, de un tipo de esquema para la toma de decisiones a la otra, la no integración total de la estrategia y la forma del desarrollo organizacional, obliga a ser conciliadas.

Una organización se puede describir en términos de cierta configuración sólida de sus características, que adopta por un período de tiempo en un tipo particular de contexto y entorno, esto dirige el comportamiento de la empresa de determinada manera, que a su vez da lugar a un grupo particular de estrategias enfocadas al este entorno.

Los períodos de estabilidad son interrumpidos constantemente por ciertos procesos de transformación, porque la formación de la estrategia en sí misma tiene varias configuraciones.

Hurst (1995) señaló que todas las organizaciones complejas se componen de muchas estructuras organizativas más pequeñas que interactúan entre sí y pasan por procesos de transformación, que tiene su ciclo global con características emergentes totales del sistema, estas partes de la organización se pueden desarrollar en cada una de las fases o ecociclos. Esto se puede observar en la Figura 15.

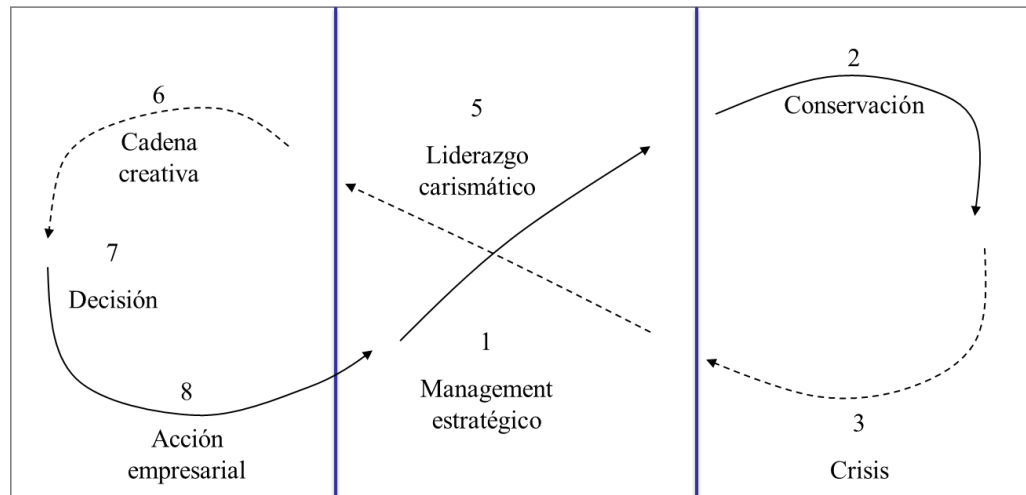


Figura 14: Ecociclo Organizacional

Fuente: Crisis y renovación, Hurst, 1995.

Las fases de crecimiento, almacenamiento, destrucción y renovación de los sistemas naturales, están descritas en el orden que se observa en la Figura 15, a medida que el ciclo continúa, el orden de las fases es arbitrario y los números sólo se utilizan para facilitar la referencia.

Fase 1 - La gestión estratégica. Se transforma de una estrategia creciente a una estrategia recurrente, que se caracteriza por su énfasis en la eficiencia.

Fase 2 – Conservación. Cuando la empresa alcanza el éxito las actividades se restringen, las estrategias exitosas son detalladas y ampliadas, los recursos se invierten en la descripción de las actividades y se integra con la tecnología y los procedimientos formales de la organización para perpetuar su rendimiento.

Fase 3 – Crisis o destrucción creativa. Esta etapa en el ciclo de vida de una organización se caracteriza por las crisis, los cambios y grandes variaciones en las variables tales como ventas y precios, estables tradicionalmente.

Fase 4 - La confusión. Esta fase no se observa en Figura 15, es el inicio del período de renovación, sin embargo es el período confuso que rompe con las formas de control jerárquico que se venía funcionando en la organización.

Fase 5 - Liderazgo Carismático. Es esencial para conseguir la renovación de la organización, es quien guía en el proceso de cambio. Cabe mencionar que existen líderes carismáticos con personalidades y actitudes egoístas, destructivas y oportunistas, otro creativo, igualitario, humilde. En ninguno de los dos casos se puede indicar que sean bueno o malo los extremos, la conducta debe estar guiada por el potencial humano de crear el bien y el mal.

Fase 6 – Cadena Creativa. En esta etapa grupos de personas de las organizaciones se unen para analizar las oportunidades y proyectos que surgen para implementarse en las organizaciones, todo a la luz del líder carismático.

Fase 7 – Decisión. Es la racionalización de las estrategias y proyectos, normalmente deben sustentarse con objetivos financieros y deben ser viables operativamente, la aprobación está en el director de la organización, que no necesariamente es un líder carismático.

Fase 8 – La Acción Empresarial. Se basa en la implementación de las estrategias, se convierte en las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos racionales.

A continuación se resumen las principales premisas de la escuela de configuración (Mintzberg H. A., 1999):

1. La mayoría del tiempo, las organizaciones suelen estar descritas en términos de ciertos tipos de configuración, durante un tiempo que es posible determinar su ciclo, toma ciertas particularidades en la estructura donde combina con un contexto en particular, el cual da lugar a que se ejecuten ciertas estrategias en particular.
2. Dichos periodos se ven interrumpidos por ciertos procesos de transformación, lo que se conoce como un salto hacia una nueva configuración.
3. Con el transcurrir del tiempo, los frecuentes estados de configuración y épocas de transformación pueden ordenarse en regulares.
4. El secreto de la administración estratégica está en el hecho de mantener estabilidad, en el realizar cambios estratégicos, o también está en el reconocer la necesidad de transformación y poder administrar cualquier proceso por mas perturbador que parezca sin terminar con la empresa.
5. Según todo lo expuesto, la planificación formal, el análisis sistemático, el liderazgo imaginativo y el diseño conceptual forman parte del proceso de la estrategia centrado en el conocimiento personal. Es decir cada una de las escuelas del pensamiento tienen configuraciones particulares diferentes.

6. El resultado que se forme, serán ciertos planes o patrones los cuales serán considerados de acuerdo a la situación que se lleve en la organización.

Se observa en la Figura 18 una comparación del caso en estudio con las premisas de la escuela de configuración, donde destaca en análisis para la formulación de la estrategia en los cambios constantes y periódicos que sufren las organizaciones.

Tabla 18:

Interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela configuración

INTERROGANTES	PREMISAS	COMENTARIO
¿Qué método utiliza la escuela para la toma de decisiones y generación de objetivos a largo plazo? (Análisis cualitativo o cuantitativo)	Es un método cualitativo, que analiza las configuraciones de la formulación de la estrategia y la transforma.	
¿Qué elementos del contexto de la organización se ajusta para la toma de decisiones estratégicas?	El proceso de creación de estrategias, debe ser tomado por la organización, de cualquier escuela de pensamiento sobre formación de estrategias	
¿Cómo evalúa su organización a la naturaleza antes de tomar una decisión estratégica?	Analiza de acuerdo a las configuraciones los aspectos del entorno y sus cambios de acuerdo a la configuración	
¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	Frecuentemente ya que la organización presenta cambios constantes	
¿Quién crea los planes estratégicos de la organización y quien los autoriza?	Coordinación manejada por un jefe, ideal para entornos dinámicos y de crisis	
¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	Las estrategias definidas se las comunica periódicamente	
¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (responsables y método)	Las estrategias resultantes deben adecuarse al momento y a la situación	PREMISA 6
¿Cómo se mide el avance de la implantación de las estrategias?	A través de indicadores	
¿Cómo se evalúa el éxito de la ejecución de las estrategias en la organización?	Con la capacidad de llegar a cumplir los objetivos y adaptarse a los cambios de configuraciones	

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

La empresa en estudio ha experimentado cambios en su estructura y configuración dentro del tiempo, la gestión estratégica siempre está presente, se conservan las formas de hacer las cosas en procedimientos e instructivos, se enfrentan las crisis analizándolas y descomponiéndolas en partes más manejables para encontrar su alineación de solución con las estructuras actuales, luego las cosas entran en una etapa de confusión, donde se detalla el análisis de los problemas y necesidades, se rompen los esquemas jerárquicos para encontrar soluciones.

Posteriormente, a través de un liderazgo carismático de la Gerencia General se encamina un orden en la generación de ideas, y se pasa a una etapa creativa de grupos que generan ideas, donde se evalúa su factibilidad financiera y operativa. Una vez que se aterrizan esas ideas, el grupo de alta gerencia toma la decisión de cuales estrategias se implementan en el tiempo y con los recursos necesarios, se procede con las acciones planteadas y se vuelve a generar el mismo ciclo periódicamente.

Mientras se avanza en la investigación de las escuelas el mando del estratega central ha ido decrementándose gradualmente, en la escuela de diseño y luego en la empresarial, el jefe tenía la supremacía; las de planificación y la situación cambiaron este tema introduciendo planificadores y analistas como estrategias de soporte, mientras una rama de la escuela cognoscitiva prestaba atención a las restricciones del pensador estratégico en un mundo complejo.

La escuela de aprendizaje y luego la de poder introdujeron estrategias adicionales y éstas se convirtieron en la colectividad de la escuela cultural. Pero en todos los casos, el conocimiento de los estrategias continuó con su supremacía, ya sea un individuo o la colectividad, en cooperación o en conflicto.

De acuerdo al análisis realizado de las escuelas de estrategias se resume en la Figura 16 como se clasifica la creación de las estrategias considerando el entorno visto como previsible y controlable y al otro extremo como imprevisible y confuso, así también se contrasta a creación de estrategias con el proceso interno que va desde lo racional hasta llegar a lo natural o espontaneidad.

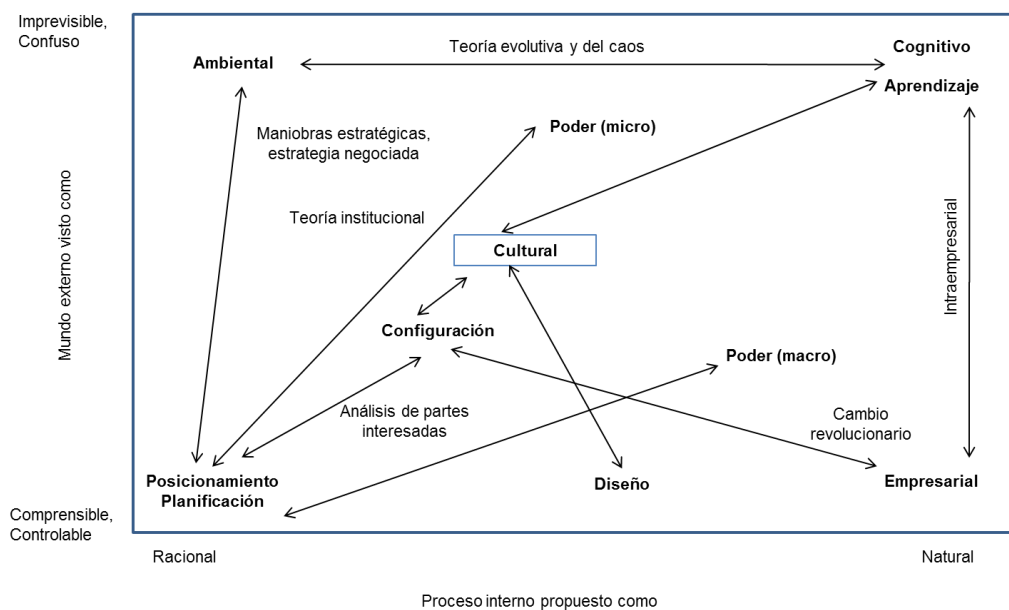


Figura 16: Mapa del espacio de la creación de la estrategia

Fuente: Safari a la estrategia, Mintzberg, H., 1999; caso, 2016.

Tabla 19:

Panorama de las escuelas de estrategia

Escuela	Diseño	Planificación	Posicionamiento	Empresarial	Cognitiva
Animal representativo	Araña	Ardilla	Búfalo	Lobo	Búho
Fundamentos teóricos					
Autores	Selznick, 1957; Andrews, 1965	Ansof, 1965	Schendel, Cooper, Hatten, mediados de los '70; Porter, 1980 a 1985	Schumpeter, 1954; Cole, 1959; economistas	Simon, 1945; March y Simon, 1958
Disciplinas de base	Ninguna (metáfora arquitectónica)	Urbanismo, teoría de los sistemas y cibernética	Economía (organizaciones industriales), historia militar	Ninguna (contrariamente de que los principales autores fueron economistas)	Psicología (cognitiva)
Impulsores	Defensores de casos empresariales; aficionados al liderazgo.	Gerentes profesionales, financistas, consultores de los Estados Unidos en Francia.	Los analistas, las consultoras y los autores militares.	Individualmente, las PYME; especialmente en América latina y china	Gente volcada a la psicología.
Mensaje (teórico)	Concordar	Formalizar	Analizar	Enfrentar	Hacer o crear
Mensaje (efectivo)	Pensar (la estrategia, en el caso de la escuela)	Planear (opuesto a expresar)	Calcular (opuesto a crear y comprometerse)	Centralizar	Lamentarse o imaginar
Precepto	“Mirar a ambos lados de cruzar”	“Más vale aliviar que curar”	“Hechos son hechos.”	“ Quiero ver al gerente ”	“ Creer para ver”
Palabras clave	Congruencia, competencia distintiva, ventaja competitiva, realización	Programa, presupuesto, esquema, escena	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia	Audacia, visión, perspicacia	Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación; racionalidad limitada, estilo cognitivo

Escuela	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Animal representativo	Mono	León	Pavo real	Avestruz	Camaleón
Fundamentos teóricos					
Autores	Lindblom, 1959; Cyert y March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad y Hamel, desde 1990	Allison (micro), 1971; Pfeffer y Salanick, 1978; Asley (macro), 1984	Rhenman y Normann, a fines de los '60, en Suecia	Hannan y Freeman, 1977; los teóricos de la contingencia (Pugh y otros), a fines de los '60	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller y otros), fines de los '70; Miles y Snow, 1978
Disciplinas de base	Teoría del caos, matemáticas	Ciencias políticas	Antropología	Biología	Historia
Impulsores	Experimentadores; sobre todo en Japón y Suecia.	Políticos; especialmente en Francia.	Personas especializadas en cuestiones sociales, espirituales y colectivas; especialmente en Escandinavia y Japón.	Ecologistas, teóricos de la organización, positivistas; especialmente en países anglosajones.	Integrados y agentes de cambio; en Holanda, Alemania y los Estados Unidos
Mensaje (teórico)	Aprender	Promover	Unirse	Reaccionar	Integrar, transformar
Mensaje (efectivo)	Jugar (opuesto a aferrarse)	Acumular (opuesto a compartir)	Perpetuar (opuesto a cambiar)	Rendirse (opuesto a afrontar)	Revolucionar (opuesto a matizar y adaptar)
Precepto	“Si no se logra algo de entrada, hay que empezar de nuevo.”	“Encuéntreme al número uno.”	“Muéstreme tu estrategia y te diré quién eres.”	“Todo es relativo.”	“Hay un momento para cada cosa.”
Palabras clave	Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, competitividad.	Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza.	Valores, creencias, mito, cultura, ideología, simbolismo	Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho	Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, revitalización

Escuela	Diseño	Planificación	Posicionamiento	Empresarial	Cognitiva
Contenidos y procesos					
Estrategia					
Proceso básico	Mental, simple; informal, crítico, deliberado (prescriptivo)	Formal, dividido, deliberado (prescriptivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescriptivo)	Visionario, intuitivo, deliberado (descriptivo)	Mental, emergente(descriptivo)
Cambio	Ocasional, cuántico	Periódico, incremental	Gradual, frecuente	Ocasional, oportunista, revolucionario	Infrecuente (rechazado o construido mentalmente)
Actor/es clave	Gerente general (en calidad de arquitecto)	Planificadores	Analistas	Líder	La mente
Organización	Ordenada, condescendiente (para la implementación), fuente de fortalezas y debilidades	Estructurada, dividida, condescendiente (para la programación)	Fuente de ventajas competitivas; en determinadas circunstancias, accesoria.	Moldeable, simple	Accesoria.
Liderazgo	Dominante, crítico	Reacciona frente a los procedimientos	Reacciona frente al análisis	Dominante, intuitivo	Fuente de conocimiento, pasivo o creativo
Ambiente	Apropiado (si es fuente de amenazas o de oportunidades)	Condescendiente (con verificación de factores pronosticados o controlados	Demandante desde el punto de vista competitivo; condescendiente si es bien comprendido	Maniobrable, lleno de nichos	Abrumador o construido
Contexto					
Situación (respecto del entorno)	Definida y estable	Simple y estable (previsible)	Simple, estable y madura (estructurada y cuantificable)	Dinámica, pero simple (comprensible para el líder)	Incomprensible
Forma de organización (implícitamente favorecida)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones y global)	Emprendedora (simple, centralizada)	Cualquiera
Escenario o etapa (más probable)	Re concepción	Programación estratégica	Evaluación	Start-up, turnaround	Concepción original, Re concepción, inercia.

Escuela	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Contenidos y procesos					
Estrategia					
Proceso básico	Emergente, informal, desordenado (descriptivo)	Conflictivo, agresivo, desordenado (descriptivo)	Ideológico, colectivo, deliberado (descriptivo)	Pasivo, impuesto, emergente (descriptivo)	Integrador, secuencial (descriptivo)
Cambio	Continuo, incremental o gradual	Frecuente, gradual	Raro (ideológicamente resistido)	Raro y cuántico (ecología), gradual (teoría de la contingencia)	Ocasional y revolucionario (otras veces, incremental)
Actor/es clave	Los que aprenden (quienes saben hacerlo)	Cualquiera con poder (micro), toda la organización (macro)	La colectividad	El entorno	Uno de los precedentes, según el contexto
Organización	Ecléctica, flexible.	Conflictiva, desordenada (micro); agresiva, controladora o cooperativa (macro).	Normativa, coherente	Condescendiente, simple.	Periódicamente cambiante.
Liderazgo	Atento al aprendizaje	Débil (micro), indeterminado (macro)	Simbólico	Sin poder	Agente de cambio, periódicamente
Ambiente	Complicado, imprevisible	Discutido (micro), condescendiente o negociable (macro)	Accesorio	Exigente	Uno de los precedentes, siempre que sea categórico
Contexto					
Situación (respecto del entorno)	Compleja, dinámica (imprevisible), nueva	Conflictiva, peligrosa (micro), controlable o cooperativa (macro)	Idealmente pasiva, puede convertirse en exigente	Competitiva, delineada	Una de las precedentes, siempre que sea categórica
Forma de organización (implícitamente favorecida)	Profesional (descentralizada)	Especialmente profesional (micro), máquina cerrada o trabajo en red (macro)	Misionera; también una máquina inmóvil	Máquina (obediente)	Cualquiera, pero preferentemente misionera para la transformación
Escenario o etapa (más probable)	Evolución	Flujo (micro), dominación (macro)	Necesidad de fortalecimiento, inercia	Madurez, muerte	Foco especial en la transformación

Fuente: (Mintzberg H. A., Estrategia Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

En la Tabla 19 se observa un panorama de las diez escuelas de estrategia que se ha analizado en este estudio, existen analogías con las estrategias animales que se encuentran en la naturaleza, se detalla los fundamentos teóricos, contenidos y procesos, así como el contexto.

4.3 TRIANGULACIÓN

En este caso de estudio, la triangulación de la investigación se ejecutó a través de:

La semejanza de lo expresado por la alta jerarquía de la empresa durante las visitas y con lo percibido directamente por el investigador. Lo expresado por el entrevistado tenía coherencia y representaba una narración natural de la realización de los hechos, en varias etapas de la entrevista, el entrevistado profundizó y amplió los temas de la encuesta. Se dio principal énfasis en el cumplimiento del presupuesto y su método que permite llegar a niveles de exactitud y cumplimiento.

La verificación de los datos con documentación escrita lograda durante la entrevista, como, por ejemplo, información tributaria, la publicación en la revista EKOS sobre la facturación y rentabilidad de las empresas de medicina prepagada, material publicitario y legal que la empresa utiliza para sus operaciones, certificaciones de calidad, premios obtenidos, material publicitarios, página web entre otras fuentes, con el fin de comprobar la veracidad de la información proporcionada.

Los datos de indicadores, cumplimientos y medición de estrategias, el cumplimiento del presupuesto, la información y el método con el que elaboran el presupuesto como

resultado de la formulación de las estrategias, fueron verificados con información pública e interna de la organización.

4.4 SATURACIÓN TEÓRICA

Una vez concluido el análisis del desarrollo de la estrategia en la empresa de medicina prepagada en estudio, se determinaron los puntos de coincidencia con las teorías de las escuelas de administración que tratan sobre cómo se genera la estrategia en las organizaciones (Mintzberg H. A., *Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica*: Simon and Schuster., 1999).

Este análisis como se muestra en la Tabla 20 se realizó con la técnica de matrices de comparación entre lo encontrado en el caso de estudio y las diferentes teorías. Se marcó con una X los elementos que en las diferentes escuelas coincidía con lo dicho por el Gerente General en la entrevista realizada de acuerdo al formato de encuesta.

Se cruzó información en las tablas del formulario de encuesta con las características de cada escuela, esto se puede observar en las tablas que se encuentran al final del análisis de cada escuela con el nombre de interrogantes de la investigación vs. premisas de la escuela descrita, característica que describió en su libro “Safari a la estrategia” (Mintzberg H. A., 1999).

Así también se realizó un matriz de comparación de todas las escuelas con respecto a elementos de contenido, procesos y contexto que se determina en cada escuela, se realizó una síntesis de los orígenes de estas escuelas, concluyendo que varios autores

han participado de la formulación de una u otra manera de cada escuela para la formulación de estrategias.

Del cruce inverso de las características de cada escuela con las características de la formulación de la estrategia de la empresa, se puede concluir que, no existe un elemento en la empresa que coincida con todas las escuelas ver Tabla 20, el proceso básico de la organización coincide con siete escuelas, el de organización, liderazgo y situación respecto al entorno tiene una coincidencia de seis escuelas. El resto de elementos tiene cinco coincidencias con la empresa de medicina prepagada.

Este análisis horizontal lleva a la conclusión que el comportamiento de la empresa en estudio es variable en cada elemento de las escuelas, ya que se adapta a las circunstancias del entorno y de los objetivos a plantearse. Se observa que la empresa tiene una afectación del entorno considerable.

Su formulación de la estrategia se basa en su líder que está representado en la Gerencia General, quien se apoya con un comité de alta gerencia. La competencia es analizada muy de cerca con ciertas limitaciones reconocidas por el entrevistado en obtener información actualizada y confiable, sin embargo esto no ha sido un obstáculo para el crecimiento económico y de sustentabilidad financiera para cubrir lo contratado por los afiliados.

En el análisis vertical de la matriz de comparación de la Tabla 20, se observa que una vez analizados los elementos de cada escuela, la que más influye en la empresa de medicina prepagada en estudio es la escuela empresarial que obtuvo nueve

coincidencias, de ahí también influye la escuela de planificación con ocho puntos y de posicionamiento con siete puntos.

De acuerdo a la analogía animal que se realiza en las escuelas ver Tabla 20, la empresa en estudio se asemeja a un lobo con influencia de ardilla, que en ambos casos son muy dinámicos, estrategias por naturaleza, que constantemente se enfrentan al cambio, a la adversidad del entorno. Es una empresa que cada movimiento es analizado y visto de una óptica de cautela que le permite avanzar en el tiempo, analizando las corrientes externas sin llegar a cambiar su esencia, que es brindar seguridad a las cuotas pagadas por sus afiliados.

El elemento que no coincide con la escuela empresarial es el de ambiente, ya que la escuela determina que el ambiente se caracteriza por ser maniobrable es decir controlable por la organización. Los cambios gubernamentales dejan a las empresas del sector sin cabida de maniobra, en especial se disminuye su capacidad financiera, obligándola a restringir inversiones en proyectos de mejora o infraestructura, renovación de equipos, ampliación de convenios con prestadores médicos, todos estos factores no permiten que empresa pueda maniobrar o controlar el ambiente.

La escuela de posicionamiento no tiene coincidencia con la empresa de estudio en el proceso básico, debido a que esta escuela define de manera general como un proceso extremadamente formal, dividiendo a los planificadores de acuerdo a su área de aplicación. Es un proceso muy pensado en la forma de realizarlo, como se lo ha indicado en párrafos anteriores, la empresa en estudio tiene un método para formular las estrategias, sin embargo el mismo no está formalizado por completo, es decir está

establecido el que hacer, pero el cómo hacer lo desarrollan en el comité de gerencia que está conformado por el Gerente General y la alta gerencia.

Así también la escuela de posicionamiento no coincide en la situación del entorno, ya que la situación de la empresa con su entorno no es estable, la variabilidad de la parte tributaria, control gubernamental, la apertura de entes estatales a todo tipo de reclamos legales, ponen en riesgo la situación financiera; se prevee la creación una nueva reglamentación legal, que básicamente establece mayor cobertura con igual o menor ingreso, lleva a la empresa a una situación inestable para generar estrategias que permitan al menos mantenerse en el mercado.

Tabla 20:

Comparación del análisis de la empresa en estudio con las diferentes escuelas

Escuela	Diseño	Planificación	Posicionamiento	Empresarial	Cognitiva	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración	Total por elemento
Contenidos y procesos											
Estrategia		X	X	X			X		X		5
Proceso básico	X		X	X	X			X	X	X	7
Cambio		X	X	X		X				X	5
Actor/es clave	X	X		X		X			X		5
Organización	X	X		X		X		X	X		6
Liderazgo		X	X	X	X	X		X			6
Ambiente	X	X	X				X		X		5
Contexto											
Situación (respecto del entorno)				X	X	X	X	X	X		6
Forma de organización (implícitamente favorecida)		X	X	X							3
Escenario o etapa (más probable)		X	X	X		X		X			5
Total de coincidencias por escuela	4	8	7	9	3	6	3	5	6	2	

Fuente: (Mintzberg H. A., Estrategía Safari: Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster., 1999).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El proceso de formulación de estrategias en la empresa de estudio no está formalizado, corresponde a un proceso liderado por la Gerencia General, quien con su experiencia y conocimiento del sector, conjuntamente con un grupo de directivos, realiza un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización, las combinan con valores corporativos y responsabilidad social para evaluar y elegir la mejor estrategia para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El entorno es un factor decisivo en la formulación de estrategias en la empresa de medicina prepagada, los cambios gubernamentales dejan a las empresas del sector sin capacidad de operación, se disminuye la capacidad financiera, obligándoles a restringir inversiones en proyectos de mejora o infraestructura, renovación de equipos y ampliación de convenios con prestadores médicos, todos estos factores no permiten que la empresa pueda tener facilidades para maniobrar o controlar el ambiente.

El método para la formulación de la estrategia de la empresa de medicina prepagada se comparó con las 10 escuelas de administración para formulación de estrategias que son: (1) de diseño, (2) de planificación, (3) de posicionamiento, (4) empresarial, (5) cognoscitiva, (6) de aprendizaje, (7) de poder, (8) cultural, (9) ambiental, (10) de la

configuración. La empresa en estudio no cumple con las características de una sola escuela, muchos elementos de la empresa de medicina prepagada coinciden con las características de varias de ellas, el proceso básico de la organización coincide con siete escuelas; el de organización, liderazgo y situación respecto al entorno tiene una coincidencia de seis escuelas; el resto de elementos tiene cinco coincidencias, como se observa en la Tabla 20.

La escuela de mayor influencia en la empresa de medicina prepagada, es la escuela empresarial que obtuvo nueve coincidencias, de ahí también influye la escuela de planificación con ocho coincidencias. En ambos casos son muy dinámicos, cuenta con estrategias por naturaleza, que constantemente se enfrentan al cambio y a la adversidad del entorno, como se detalla en la Tabla 20.

La empresa en estudio analiza cada movimiento, visto de una óptica de cautela que le permite mantenerse y crecer en el mercado, analizando las corrientes externas sin llegar a cambiar su esencia, que es brindar seguridad a las cuotas pagadas por sus afiliados.

El mercado de medicina prepagada ha llegado a sus límites de expansión, al ser un producto sustituto de la cobertura de asistencia médica de la Seguridad Social, no permite crecer a las empresas, las estrategias para incrementar afiliados se encuentran centradas en quitar participación de mercado a la competencia.

La empresa de medicina prepagada en estudio tiene la necesidad de actualizar su conocimiento de la competencia y del mercado, esto permite realizar innovación de

nuevos productos y servicios. La empresa ha tenido un crecimiento sostenido, resultados financieros crecientes superiores a los del sector, reconocimiento en la calidad de servicio al cliente y cumplimiento de los objetivos planteados por la administración y accionistas.

La deserción de estrategia no siempre está relacionado con el fracaso de una empresa, el establecer una ausencia de estrategia puede arrancar la flexibilidad en una empresa. Los controles rígidos, generan dependencia de procedimientos formales, la excesiva coherencia y limitaciones pueden generar la pérdida de la capacidad de experimentar e innovar.

5.2 RECOMENDACIONES

En la generación de estrategia debe considerarse todos los elementos de las escuelas de formulación de estrategias, cortarlo o encasillarlos en una sola escuela limitará las acciones que se puedan tomar y el éxito de las mismas.

El líder de la organización debe asegurar la transferencia del conocimiento y experiencia, generando una cultura organizacional, que permita la continuidad en el análisis de las estrategias y estén orientadas a mantener los recursos financieros destinados a atender las necesidades de los afiliados y accionistas.

Las investigaciones de casos de estudio en empresas similares de medicina prepagada permitirán analizar el método de generación de estrategias del sector, convirtiéndose

en una herramienta que permita comprender el éxito de las empresas de medicina prepagada en el Ecuador.

La empresa en estudio debe profundizar su conocimiento de la competencia, en un mercado estático y de alta participación de empresas del sector, puede ocasionar la toma de estrategias inadecuadas que generen la pérdida de afiliados.

Los estudios internacionales en mercados similares, aumentarán la posibilidad de innovar y establecer estrategias que permitan un crecimiento en el mercado nacional y si las condiciones son favorables se debe analizar la expansión a mercados internacionales.

Mantener la flexibilidad del método para tomar decisiones estratégicas, que contribuya al aprendizaje y adaptación de situaciones requeridas.

REFERENCIAS

1. A., M. H. (1991). *Artículo en A/as/* .
2. Andrews, K. (1965). *Estrategia corporativa*.
3. Angúlo, Sebastian. . (31 de mayo de 2014). Planes corporativos impulsan al salud prepagada en Ecuador. *Planes corporativos impulsan al salud prepagada en Ecuador*, pág. 1.
4. Avolio, B. (2015). México, D.F.: Cengage Learning Editore.
5. Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso*. México, D.F.: Cengage Learning Editore.
6. Caso. (15 de 1 de 2016). Desarrollo de la estrategia en la empresa de estudio. (G. De la Pared, Entrevistador)
7. Chandler, A. D. (2003). *Estructura y Estrategía. Capítulos en la historia de America*. New York: Beard Books.
8. Corporación EKOS. (30 de junio de 2015). *Medicina prepagada*. Obtenido de ekosnegocios.com:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6118>
9. Corporación EKOS. (2015). Medicina Prepagada Los Actores y el mercado. *EKOS*, 123.
10. Corporación EKOS. (2015). Medicina prepagada los actores y el mercado. *EKOS*, 123.
11. Cortazzi, M. (2014). *Analisis Narrativo*. Taylor & Francis.
12. Creswell, W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE.
13. Crosby, P. (1979). *Quality is free*. Nueva York: McGraw-Hill.
14. D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

15. D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
16. Davies, W. (2000). *Understanding Strategy. Strategy and Leadership*. Understanding Strategy.
17. Deming, E. (1989). *Calidad y Productividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz Santos.
18. Donoso, P. and V. L. Crittenden. (2008). Strategic management in Latin America. *Journal of Business Research* 61(6), 587-589.
19. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Collins.
20. Ecuasanitas S.A. (s.f.). Plan de Mercadeo. 2015.
21. Feigenbaum, A. (1951). *Control Total de la Calidad*. México: Compañía Editorial Continental.
22. Freedman, L. (2013). *Strategy: a history*. Omdre: Palgrave Macmillan.
23. Gray, D. E. (2004). *Realizar investigaciones en el mundo real*. Publicaciones SAGE.
24. Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. México: Editorial Díaz de Santos.
25. Hall, R. (1996). *Organización, estructuras procesos y resultados*.
26. Hannan, M., & Freeman, J. (1977). *Ecología organizacional*.
27. Hayes, R. (1982). *Los Sistemas de Planeación y Control de la Producción*.
28. Henderson, B. D. (1973). *Estrategia de la corporación*.
29. Hurst, D. (1995). *Crisis y renovación*. Norma.
30. Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
31. ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. ISO 9000*.
32. Jorgensen, D. L. (1989). *Observación de los Participantes: Una metodología para los estudios de humanos (Vol. 15)*. Sage.

33. Juran, J. (1993). Made in USA: Un renacimiento en la calidad. *Harvard Business review* Vol. 71, n 4:43.
34. Martínez Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso*. Obtenido de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf
35. Miles M. B. Huberman A. M. & Saldaña, J. (2013). Miles M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. En Q. d. sourcebook:. SAGE Publications, Incorporated.
36. Mintzberg H. (1991.). *Artículo en A/as/.*
37. Mintzberg, H. (1992). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona.
38. Mintzberg, H. A. (1999). Estrategía Safari:Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster. En *Strategy Safari*.
39. Mintzberg, H. A. (1999). Estrategía Safari:Una visita guiada por la selva de la Gestión Estratégica: Simon and Schuster. En *Strategy Safari*.
40. Muñoz, Juan Fernando Quintero, J., & Munevar, R. A. (2001). *Como desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
41. Myers, C. A. (1962). *Estilos cognitivos*. McGraw-Hill.
42. Normann, R. y. (1968). *Escuela Cultural*.
43. Normas 9000. (24 de junio de 2013). *Que es ISO 9001*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
44. Organización Internacional de Normalización. (25 de noviembre de 2015). *www.iso.org*. Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.html>
45. Patton. (1987).
46. Patton, M. Q. (2014). Métodos cualitativos de investigación y evaluación: Integración de la teoría y la práctica. SAGE.
47. Pfeffer, J. (1993). En *Las barreras para el avance de las ciencias de la organización: el desarrollo de paradigma como una variable dependiente*. (págs. 599-620.). Academy of Management Review.
48. Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Piramide.

49. Ragin, Charle. Becker, Howard. . (1992). What is a case? Exploring the foundations of social inquiry. *BeckerUniversity of Washington:Cambridge University Press*.
50. Reeves, C & Bednar D. (1994). Definición de la Calidad: Alternativas e Implicaciones. *Academy of Managment review* 19, 419-445.
51. Rubin, H. J. (2011). Entrevista cualitativa: El arte de escuchar los datos. Sage.
52. Servicio Ecuatoriano de Normalizacion. (20 de junio de 2015). *Reseña Historica: Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/resena-historica/>
53. Stake, R. (1988). *Investigacion con estudio de casos*. Morata.
54. Stake, R. (2013). Multiple Case Study Analysis. Guilford Publications.
55. Steiner, G. A. (1991). *Planificación de la alta dirección: segunda edición*. Norma.
56. Thompson, A., & Strickland. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11va. ed.). Mc Graw Hill.
57. Velásco Sánchez, J. (2005). *Gestión de Calidad: Mejora continua y sistemas de gestión. teoría y práctica*. Madrid: Piramide.
58. Yin, R. K. (2011). *Investigación, diseño y métodos de estudios de casos* . Newbury Park, CA: Sage Publications.
59. Yin, R. K. (2013). *Case study research, design and methods* (3ra. ed.). Newbury Park, C.A.: Sage Publications.
60. Yin, R. K. (2013). *Investigación, diseño y métodos de estudios de casos (3rd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
61. Zona Económica. (24 de junio de 2015). *Competitividad: Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

ANEXOS

Anexo A: Análisis FODA de las Principales Empresas de Medicina Empresa

El análisis FODA de las empresas de medicina prepagada representa un análisis del entorno de mercado, las apreciaciones de los elementos del FODA de las empresas corresponden a este estudio.

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento cobertura médica privada en el Alto nivel de competitividad en el mercado ecuator.	
El alto flujo de afiliados en las atenciones del Bajo precios del petróleo que impactan la seguro social, generando inconformidad en los economía ecuatoriana.	
servicios recibidos	
Saturación y/o desconfianza en el sistema de Expropiación de instituciones médicas privadas salud pública.	
Alto porcentaje de mercado que no poseen Política gubernamental orientadas a controlar los cobertura médica privada, aproximadamente el productos y servicios de las empresas de 62%.	medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACCESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA Salud S.A.

Fortalezas	Debilidades
22 años de trayectoria en el mercado.	No cuenta con la certificación ISO 9001:2008.
Alianza con Tecniseguros, uno de los brókers más importantes del país, quienes forman parte del grupo empresarial Futuro.	Precios altos en relación a la competencia directa.
Call Center Médico las 24 horas del día, los 365 días del año.	Los índices de satisfacción de los clientes de Salud, están por debajo del 72% vs Ecuasanitas que superan los 74.48%.
Cobertura directa en las principales clínicas y hospitales del país. (Red Cero Trámites).	Su porcentaje de recomendación es baja, alcanza el 54.45 puntos en base al indicador del ISC vs Ecuasanitas que supera el 65.03.
Cuenta con niveles para cada plan, de esta manera administran mejor manera su política de precios e información a sus clientes.	La recompra es baja, obtiene 61.36 puntos vs Ecuasanitas que alcanza el 61.36, según ISC-Ekos
Cuenta con un desarrollo operacional en crecimiento, altamente tecnificado, en línea, de última generación. Se ha implementado el CRM (Customer Relationship Managment).	
Cobertura nacional e internacional de \$1.000.000, Plan Salud Travel y Plan de prevención médica.	
Innovación tecnológica. (APP Mi Salud, asesoramiento al cliente por medio de chat de atención, doctor en línea, cotizador y compra de planes a través de la página Web).	
Salud se ubica entre las 15 mejores empresas para trabajar (Great Place to Work), galardón entregado por la corporación Ekos.	

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA Ecuasanitas S.A.

Fortalezas	Debilidades
Alianza estratégica con centros de atención médica modernos en diferentes sectores de la ciudad y del país; más de 1300 especialidades.	Actitud negativa de algunos médicos adscritos a la tabla por ser pacientes de Ecuasanitas S.A.
Certificación ISO 9001-2008.	Adquirir recursos tecnológicos toma tiempo considerable.
Cobertura del 100% de medicinas en hospitalización.	Respuestas ligeras en quejas y sugerencias de los usuarios.
Coberturas adicionales de Medicamentos, Odontología, EMI/AMI y Accidentes de Tránsito.	Procesos orientados al control interno, poca orientación al cliente.
Conocimiento de los requerimientos del servicio.	Falta de canales de comunicación en línea.
Conocimiento del mercado sector medicina prepagada.	
Control de fuerza de ventas.	
Funcionarios altamente calificados en asesoría de venta y servicio al cliente.	
Decisión y valoración del riesgo de la empresa.	
Posicionamiento de marca.	
Capacidad Gerencial para dirigir la empresa	
Mejor empresa de calidad de servicios, sector salud, años 2007-2008-2011-2012-2013-2014.	
Infraestructura médica propia, 9 Centros Médicos a nivel nacional.	
Opciones de cobertura Hospitalaria y Ambulatoria.	
Cumplimiento de objetivos financieros y de atención al cliente	
Diversidad de productos	Plan con sistema de pago en cheques, único en el país sin reembolso ni deducibles; Planes con cobertura internacional y nacional de libre elección.
Conocimiento de la competencia y del mercado.	
Restitución inmediata de los gastos médicos.	
Trabajo en Equipo del Comité Gerencial.	

Oportunidades	Amenazas
Accesibilidad a otro campo de la salud como es la salud ocupacional y tercera edad	Altos costos de equipos médicos para los centros de atención de salud
Empresas de servicios interesadas en realizar alianzas estratégicas	Altos costos de software para servicio al cliente
Incremento de la utilización de las redes sociales como Facebook, twitter, LinkedIn, etc.	Captación de clientes por el servicio y bajos precios
Cultura de los ecuatorianos por adquirir un seguro privado de salud	Desaceleración de la economía del país y mundial
Grado de madurez de las instituciones y capacidad de adaptación a la crisis.	Mayor cobertura de enfermedades
Hay usuarios que tienen varios años de afiliación a los cuales podemos seguir fidelizando	Mayores coberturas de productos para los usuarios de Salud S.A., Humana S.A. y BMI
La trayectoria y experiencia de los médicos adscritos es reconocida	Mejoramiento de los servicios públicos de salud atraen a los clientes
Nuevas tecnologías de servicio on line 3.0	Los clientes prefieren realizar los trámites vía online.
Pago de servicios en línea	
Solo el 5% del mercado ecuatoriano cuenta con un seguro de salud privado	
Mejoramiento en el área de las telecomunicaciones	

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA BMI

Fortalezas	Debilidades
18 años en el mercado Ecuatoriano.	Deducible y precios altos para el mercado ecuatoriano.
Central de autorizaciones para hospitalización que funciona las 24 horas del día y los 365 días del año.	Falta de personalización en el servicio por la intermediación de brókers.
Cobertura de enfermedades catastróficas como cáncer, trasplante de órganos y preservación de células madres.	No cuenta con la certificación ISO 9001:2008.
Comercialización de productos, en su mayoría a través de brókers.	Sólo cuentan con dos oficinas administrativas en las ciudades de Quito y Guayaquil.
Planes médicos con cobertura internacional y asistencia para viajes al exterior.	No cuentan con infraestructura médica propia.
Respaldo de la empresa de seguros BMI, que cuenta con presencia y subsidiarias en América, Asia y Europa.	
Tecnología de punta para administración de brókers y liquidación de reembolsos en línea.	
Oportunidades	Amenazas
Alta experiencia en el mercado de seguros médicos a nivel mundial.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
Alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios médicos.	Cambios innovadores en las estrategias de la competencia.
Cambio en la mentalidad del consumidor, busca la prevención y cobertura médica.	Competencia cuenta con mayor cobertura e infraestructura.
Mercado potencial alto, aproximadamente el 62% no cuenta con cobertura médica privada.	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es más personalizada y clara. Control de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA Humana

Fortalezas	Debilidades
20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.	Alta de rotación y dependencia de la fuerza de venta.
95% de renovaciones de sus planes del total de su cartera de clientes.	Alta siniestralidad.
Control de Siniestralidad de la compañía mediante el monitoreo constante a clientes (corporativos), auditorías de campo, control de precios con prestadores, etc.	Perdida durante los años 2010 y 2011.
Innovación tecnológica que permite mejorar el servicio a los clientes finales. (Acceso on line a su estado de contrato).	Poca liquidez.
Producto masivo RENACER con una alta rentabilidad.	Altos niveles de cuentas incobrables.
Respaldo del Conjunto Clínico Nacional Conclina -Hospital Metropolitano, cuya trayectoria tiene más de 25 años.	La cobertura baja al 50% cuando los afiliados cumplen más de 60 años.
Tenencia de una póliza de Reaseguro que permite reducir el impacto de probables reclamos de afiliados que superen los USD 25 000.	Excesiva concentración de pacientes en los puntos de atención de Humana, debido a los convenios realizados con el estado.
Trabajo centrado en un esquema OCP (Organización centrada en Procesos).	Su porcentaje de recomendación es baja, alcanza 50.00 puntos VS Ecuasanitas que supera los 65.03 del indicador del ISC-Corporación Ekos.
Oportunidades	Amenazas
Convenios internacionales de cooperación médico científica	Alto nivel de competitividad en el mercado.
Mercado de medicina prepagada en crecimiento.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
Saturación y/o desconfianza en el sistema de salud pública.	Cambios innovadores en las estrategias de la competencia.
Solo el 8.78% del mercado ecuatoriano, cuenta con la cobertura de asistencia médica privada.	Control de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA Confiamed

Fortalezas	Debilidades
Call Center médico las 24 horas de día.	Carencia de cobertura a nivel internacional
Cuentan con planes de Responsabilidad Social.	De acuerdo a los datos financieros presentados en los balances de los últimos 4 años, la empresa registró pérdidas en el periodo 2013 y 2014.
Empresa perteneciente al Grupo Pichincha, cuenta con 7 años de presencia en el mercado Ecuatoriano.	No cuenta con certificación ISO 9001.
Su principal cartera de clientes son los empleados de todas las empresas del Grupo Pichincha.	No cuenta con infraestructura médica propia.
Sus planes de medicina prepagada incluyen seguro de vida y cobertura de preexistencias.	No dispone de servicios en línea.
	No realiza promoción de sus productos en medios de difusión masiva a nivel nacional
Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas con entidades del grupo Pichincha.	Alto nivel de competitividad en el mercado.
Alto porcentaje de mercado que no posee cobertura médica privada.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
Cambio en la mentalidad del consumidor, busca la prevención de enfermedades	Competencia directa, cuenta con infraestructura médica propia.
Crecimiento cobertura médica privada.	Mejor posicionamiento de mercado de la competencia.
El alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios recibidos.	Política gubernamental orientadas a controlar los productos y servicios de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACCESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA Cruz Blanca

Fortalezas	Debilidades
13 años en el mercado de medicina prepagada en el país.	No cuenta con servicios en línea.
Cobertura binacional de emergencias en las clínicas pertenecientes a la red de SaludCoop EPS en Colombia; sin ningún costo adicional al contar con plan de CruzBlanca.	No cuenta con un equipo de ventas sólido, existe una alta rotación de personal.
Crecimiento sostenido tanto en ventas y rentabilidad durante los últimos 4 años.	No cuentan con modernos equipos médicos
Cuenta con centro médico y clínica propia en la ciudad de Quito y un nuevo centro médico en el Valle de los Chillos.	No dispone de certificación ISO 9001: 2008
Cuenta con planes especiales para recién nacidos sin límite de monto de cobertura médica y plan especial de embarazo en curso.	Poca inversión publicitaria en medios masivos.
Cuenta con servicio de Call Center las 24 horas del día, los 365 días del año.	Su red médica externa es limitada.
Oportunidades	Amenazas
Cambio en la mentalidad del consumidor, busca la prevención de enfermedades y prioriza gastos.	Alto nivel de competitividad en el mercado.
Campañas de prevención de enfermedades.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
El alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios recibidos.	Competencia directa cuenta con mayor cobertura e infraestructura.
Saturación del sistema de salud pública.	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es más personalizada y clara
Alto porcentaje de mercado que no posee cobertura médica privada.	Política gubernamental orientadas a controlar los productos y servicios de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACCESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA *Best Doctors*

Fortalezas	Debilidades
Cobertura de enfermedades catastróficas, trasplante de órganos, complicaciones de maternidad, asistencia para solventar gastos imprevistos (deudas, viaje, pérdida de ingresos) al ser diagnosticado con enfermedad o cirugía crítica.	En el año 2013 tuvo una rentabilidad del 1.84% y en el 2014 obtuvo pérdida.
Comercialización de productos únicamente a través de brókers, bajo un sistema agresivo de fidelización.	Falta de personalización en el servicio por la intermediación de brókers.
Empresa Internacional con cobertura en más de 15 países en América, Europa y Asia.	La forma de pago se realiza únicamente a través de tarjeta de crédito o pagos en efectivo a un año o a 6 meses.
Implementación de planes de Responsabilidad Social.	No cuentan con infraestructura médica propia.
Planes médicos que cuentan con cobertura internacional.	Precios altos en relación al mercado ecuatoriano.
Tecnología de punta para administración de brókers y liquidación de reembolsos en línea.	Sólo cuenta con una oficina administrativa en la ciudad de Guayaquil.
Oportunidades	Amenazas
Alta experiencia en el mercado de seguros médicos a nivel mundial.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
Cambio en la mentalidad del consumidor, busca la prevención médica.	Cambios innovadores en las estrategias de la competencia.
El alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios recibidos.	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es más personalizada.
Más del 60% del mercado ecuatoriano no poseen cobertura médica privada.	Política gubernamental orientadas a controlar los productos y servicios de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACCESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA MEDEC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
12 años de experiencia en el mercado Ecuatoriano	Cobertura Nacional limitada (Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta y Machala).
Cobertura de Cáncer incluido en todos los planes y cobertura Viajero Plus (elegible para los días de viaje).	Limitada capacidad operativa.
Cotizador en línea para la fuerza de ventas y brókers.	Los períodos de carencia de hipertensión y diabetes, son los más largos del mercado, 5 años.
Cuenta con 3 farmacias propias en la ciudad de Guayaquil.	No cuenta con la certificación ISO 9001.
Los dueños de Medec son médicos con amplia experiencia en el mercado.	No cuenta con servicios en línea para los afiliados.
Planes médicos con cobertura internacional desde \$250.000 a \$2.000.000 anuales por persona a nivel mundial.	No dispone de infraestructura médica propia.
Poca burocracia administrativa.	Recursos financieros, comerciales, administrativos y de marketing débiles.
Oportunidades	Amenazas
Cambio en el comportamiento del mercado, priorización en la contratación de planes de asistencia médica.	Alto nivel de competitividad en el mercado.
Cambio en la mentalidad del consumidor, busca la prevención de enfermedades	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
El alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios recibidos.	Cambios innovadores en las estrategias de la competencia.
Insatisfacción en las atenciones en entidades públicas.	Elevación de los costos del negocio.
Saturación del sistema de salud pública.	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es personalizada y clara.
Implementación de tecnología en la prestación de servicios de salud.	Control de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA INMEDICAL

Fortalezas	Debilidades
Cuenta con la certificación ISO 9001:2008 en Laboratorio Clínico y Hormonal.	Bajo poder adquisitivo del segmento meta.
8 años de experiencia en el mercado Ecuatoriano.	Cobertura médica y hospitalaria limitada. (Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta y Machala).
Brinda servicios a través de un Contac Center las 24 horas del día, los 365 días del año.	Decrecimiento en ventas, durante los últimos 4 años.
Dispone de una Unidad Médica y de Radiología Móvil que apoya a la gestión y promociona a la empresa.	Deficiente servicio por parte de la fuerza de ventas.
Especialistas en administración de riesgos profesionales (Medicina Preventiva, Ocupacional y Prepagada).	No cuenta con difusión publicitaria en medios masivos y alternativos.
Servicios en línea para consultas del plan de asistencia médica.	Recursos financieros, comerciales, administrativos débiles.
Oportunidades	Amenazas
Alto porcentaje de mercado que no poseen cobertura médica privada, aproximadamente el 62%.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
Cambio en la mentalidad del consumidor, busca la prevención de y cobertura de enfermedades.	Competencia directa cuenta con mayor capital e infraestructura propia.
El alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios recibidos.	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es personalizada y clara.
Priorización de los gastos e inversión de los usuarios.	La competencia tiene un buen posicionamiento con brókers.
	Política gubernamental orientadas a controlar los productos y servicios de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACCESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Análisis FODA MEDIKEN

Fortalezas	Debilidades
Crecimiento en ventas durante los últimos 4 años.	Carencia de cobertura médica a nivel nacional
Cuenta con el respaldo del Grupo Hospitalario Kennedy, con más de 32 años de experiencia y reconocimiento en el mercado Guayaquileño.	Finalización del plan de asistencia médica al cumplir 75 años y los medicamentos solo pueden adquirir en sus farmacias.
Mantiene convenios con emisoras de tarjeta de crédito, para ofrecer descuentos y/o gratuidades en las cuotas.	No cubre preexistencias.
Sus planes cuentan con cobertura internacional.	No cuenta con infraestructura propia fuera de la ciudad de Guayaquil.
	No cuenta con la certificación ISO 9001: 2008.
	No dispone de servicios en línea para sus afiliados.
Oportunidades	Amenazas
Alto porcentaje de mercado que no posee cobertura médica privada.	Competencia directa, cuenta con mejor imagen, mayor capital e infraestructura propia.
Ampliación de Alianzas estratégicas para ampliar coberturas médicas.	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es personalizada y clara.
Solo el 8.78% del mercado ecuatoriano, cuenta con la cobertura de asistencia médica privada.	La competencia tiene un buen posicionamiento con brókers.
	Política gubernamental orientadas a controlar los productos y servicios de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

ANÁLISIS FODA ALFA MEDICAL

Fortalezas	Debilidades
Alto posicionamiento en su mercado objetivo.	Altos niveles de cartera vencida.
Cuenta con 12 años de experiencia en el mercado.	Bajo posicionamiento y sus productos.
Poder de negociación con proveedores.	Demora en la devolución de reembolsos.
Precio competitivo de los planes actuales.	Red médica limitada.
Respaldo del Hospital de las Fuerzas Armadas (400 médicos y 41 especialidades).	Falta de implementación de manuales de procesos en todas las áreas de la empresa.
	Falta de una plataforma tecnológica actualizada que permita llevar la información de manera analítica y organizada.
	Altos niveles de rotación de la fuerza de ventas.
	No existes planes de capacitación, incentivos ni beneficios.
	No realiza promoción de la compañía en medios de difusión masiva ni alternativa.
Oportunidades	Amenazas
Alto porcentaje de mercado que no posee cobertura privada.	Alto nivel de competitividad en el mercado.
Crecimiento obertura médica privada.	Bajo precios del petróleo que impactan la economía ecuatoriana.
El alto flujo de afiliados en las atenciones del seguro social, generando inconformidad en los servicios recibidos.	Expropiación de instituciones médicas privadas
Mejora en las remuneraciones del sector de las fuerzas armadas, generando el mercado mayor capacidad adquisitiva para adquirir un seguro privado.	La competencia tiene un buen posicionamiento con brókers.
Saturación del sistema de salud pública.	Política gubernamental orientadas a controlar los productos y servicios de las empresas de medicina prepagada a través de la <i>ley de seguros médicos y medicina prepagada (ACCESS)</i>

Fuente: (Caso, 2016)

Anexo B: Formato Datos Generales

NOTAS DE ENTREVISTAS CON EMPRESARIOS			
DATOS GENERALES		Fecha (dd/mm/aa):	/ /
Hora de inicio: (hh:mm):		Hora de fin (hh:mm):	
Ciudad:		Lugar de la entrevista:	
Nombre del entrevistado:		Cargo	
Empresa:		Dirección:	
Teléfono:		Correo electrónico:	
RED DE CONTACTOS			
Posibles nuevos contactos	Nombre	Empresa	Contacto
	1. _____		
	2. _____		
	3. _____		
CUESTIONARIO			
Num.	Preguntas	Responde	
1	¿Cuenta su empresa con una estrategia claramente definida y comunicada?	SI/NO	
2	¿Su estrategia tiene relación con la visión, misión, valores, y objetivos a largo plazo de la empresa?	SI/NO	
3	¿Qué metodología utiliza su empresa para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo? (análisis cualitativo o cuantitativo)	SI/NO	
4	¿Qué elementos del entorno de la empresa se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?	SI/NO	
5	¿Cómo valora su empresa el entorno antes de tomar una decisión estratégica?	SI/NO	
6	¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la estrategia de la empresa?	SI/NO	
7	¿Quién genera los planes estratégicos de la empresa y quien los aprueba?	SI/NO	
8	¿Cómo se comunica al resto de la empresa la estrategia?	SI/NO	
9	¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (Responsables y metodología)	SI/NO	
10	¿Su empresa cuenta con alguna metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias?	SI/NO	
11	¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias de la empresa?	SI/NO	
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES			

Anexo C: Procedimiento de la Entrevista

El Procedimiento de la entrevista tiene como objetivo definir los puntos a ser abordados por parte del entrevistador para obtener la información del uso de la estrategia en las empresas. No obstante, el uso de la lista de preguntas debe ser flexible en todo momento con el objetivo de que el investigador aproveche de las oportunidades e imprevistos para obtener información adicional o particular (Stake, 1998). La información del caso es obtenida a través de un informante, el cual será un alto directivo de la empresa sobre la cual se levanta la información. Las preguntas a ser utilizadas durante la entrevista serán de dos tipos, la primera corresponde a preguntas principales *Pp* y por otro parte existirán preguntas de detalle *Pd*, las cuales permiten obtener mayor información sobre un tópico principal. Adicionalmente, en todo momento el entrevistador podrá incluir preguntas adicionales cuando considere que la situación lo amerite, y en ciertos casos se podrán obviar ciertas preguntas cuando el entrevistado haya respondido dichas preguntas al momento de responder otros interrogantes.

Parte I: Información General y Estrategia

Identificar la razón y ser de la empresa, junto con la relación de estos dos conceptos con los planes de la empresa

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.1	Razón de ser de la Empresa	¿Cuál es la razón de ser de su empresa?
Pd.1.1	Visión y misión	¿Cuál es la visión y misión de su empresa?
Pd.1.2	Objetivos	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
Pp.2	Existencia de un plan y forma de comunicación	¿Cuenta su empresa con una estrategia definida y comunicada?
Pp.3	Alineamiento entre planes y estrategia	¿Su estrategia tiene semejanza con la visión, misión, valores, y objetivos a largo plazo de la organización?

Parte II: Valoración del Entorno

Explorar el impacto del entorno sobre las decisiones de la empresa e identificar métodos de valoración utilizados

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.4	Valoración del entorno	¿Cómo ajusta su organización el contexto antes de tomar una decisión estratégica?
Pd.4.1	Impacto sobre decisiones	¿Cómo impacta el contexto en la toma de sus decisiones?
Pd.4.2	Interacción	¿Sus decisiones tienen impacto sobre el entorno?, ¿En qué medida?
Pp.5	Elementos importantes del entorno	¿Qué elementos del entorno de la empresa se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?
Pd.5.1	Jerarquización de elementos del entorno	¿Cómo se definen o clasifican los principales métodos del entorno al momento de realizar las valoraciones?

Parte III: Generación y Aprobación de Estrategias

Explorar el origen de las estrategias, entendiendo quienes las generan y quienes las aprueban

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.6	Origen de las estrategias	¿Quién genera las estrategias de la empresa y quien las aprueba?
Pd.6.1	Generadores de estrategias	¿Quién o quienes generan las estrategias?
Pd.6.2	Selección de estrategias	¿Cómo son seleccionadas y aprobadas las estrategias?
Pd.6.3	Aprobadores de estrategias	¿Quién o quiénes son los responsables de la aprobación de las estrategias?

Parte IV: Toma de Decisiones y Definición de Objetivos

Explorar las técnicas de valoración y análisis del entorno de la empresa

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.7	Valoración del entorno	¿Qué técnicas utiliza su organización para la toma de decisiones y verificando los objetivos a largo plazo? (análisis cualitativo o cuantitativo)
Pd.7.1	Metodología	¿La metodología utilizada para la toma de decisiones es cuantitativa o cualitativa?
Pd.7.2	Alternativas	¿Se plantean y evalúan decisiones alternativas?
Pd.7.3	Riesgos	¿Antes de la toma de decisiones se evalúa el riesgo e impacto de las decisiones?

Parte V: Comunicación y Alineamiento

Identificar y explorar el proceso de comunicación de los planes y estrategias

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.8	Explorar los pasos para la implementación	¿Cómo se comunica al resto de la empresa las estrategias?
Pd.8.1	Medios y vías de comunicación	¿Cómo se define los medios de comunicación de los planes y estrategias?
Pd.8.2	Responsables de comunicar	¿Quién o quiénes son los responsables de comunicar los planes al resto de la organización?
Pd.8.3	Metodología de comunicación	¿Qué metodología se utiliza para comunicar los planes y estrategias de la empresa?

Parte VI: Implementación de las Estrategias

Identificar la manera en que las estrategias son implementadas, al igual que sus responsables

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.9	Identificar el proceso de implementación de las estrategias	¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa?
Pd.9.1	Definición de responsables	¿Cómo se define a los responsables de implementar la estrategia?
Pd.9.2	Responsables de la implementación	¿Quién o quiénes son los responsables de la implementación?
Pd.9.3	Selección de pasos a seguir implementación	¿Cómo se define los pasos o metodología a seguir para implementar la estrategia?
Pd.9.4	Metodología	¿Qué pasos son seguidos para implementar la estrategia?

Parte VII: Valoración del Avance de Ejecución de las Estrategias

Identificar la existencia de un monitoreo a la ejecución de las estrategias

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.10	Conocer si existe un monitoreo de la ejecución	¿Su empresa cuenta con alguna metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias?
Pd.10.1	Forma de evaluar los avances	¿Qué metodología se utiliza para medir los avances?
Pd.10.2	Indicadores de avance	¿Cuáles son los indicadores claves para medir el avance de las estrategias?
Pd.10.3	Periodicidad de monitoreo	¿Cada qué tiempo se monitorea el avance de las estrategias?

Parte VIII: Valoración de la Efectividad de las Estrategias

Identificar la manera en las empresas valora y miden la efectividad de sus estrategias

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.11	Conocer si se evalúan las estrategias	¿Cómo se ajusta el éxito de la implementación de las estrategias de la empresa?
Pd.11.1	Forma de evaluar las estrategias	¿Existen alguna metodología o indicadores para la valoración de los resultados?
Pd.11.2	Medición de resultados	¿Cuáles son los indicadores más comunes que utiliza su organización?
Pd.11.3	Periodicidad de evaluación	¿Con qué periodicidad se evalúan los resultados?

Parte IX: Revisión de Planes y Estrategias

Identificar la periodicidad con la que se revisan los planes y estrategias de la empresa

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.12	Frecuencia	¿Con que frecuencia se revisa y actualiza las estrategias de la empresa?
Pd.12.1	Periodicidad	¿Cada que tiempo se revisan los planes?
Pd.12.2	Proceso	¿Cómo se revisan los planes? (metodología, proceso, etc)

Parte X: Preguntas de Cierre

Permite levantar información adicional, y generar un muestreo por bola de nieve mediante referidos

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.13	Adicional	¿Considera usted que existen otros temas importantes que no han sido tratados?
Pp.14	Nueva entrevista	¿Existe la posibilidad de volver a contactarlo para clarificar algunos puntos delo que se ha conversado hoy?

Anexo D: Consentimiento Informado

Quito, 2 de febrero del 2016

Carta de Autorización

Mediante la presente entiendo que mi participación en la presente entrevista es de carácter netamente voluntaria, por lo cual puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento durante la elaboración de la investigación, y que la información por mi entregada o los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos o relacionados a mi empresa, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o en su defecto serán destruidos.

De igual manera se me ha explicado que durante la entrevista, tengo el derecho a responder aquellas preguntas que considere, al igual que poder interrumpir la entrevista para continuar en otro momento. Así mismo toda aquella información que yo provea se mantendrá de manera confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin antes existir un previo consentimiento de mi parte y de la empresa a la que me pertenezco.

De igual manera mediante la presente autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a utilizar y publicar los resultados que se obtengan en esta investigación y que hayan resultado de la entrevista concedida al señor Erwin Gustavo de la Pared Coloma bajo la supervisión de su asesor, Santiago Nicolás Nájera Acuña, quienes se encuentran realizando su investigación de tesis “ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS, ESTUDIO DE CASO DE EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA.” previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, resultado que podrán ser publicados en revistas, libros y distintos materiales que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador publique con fines académicos.

Autorizo que durante la entrevista y las respuestas sean grabadas en formato digital, información que será transcrita y codificada con el objetivo de proteger mi identidad.

Investigador

Gustavo de la Pared Coloma

Participante

Nombre del Participante